

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®



Hasan Hanić, Ivana Domazet
SPECIFIČNOSTI MARKETINGA FINANSUSKIH ORGANIZACIJA
Marketing particularities in financial organizations

Milutin Đorović, Simo Stevanović, Verica Lazić
SRBIJA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU ALKOHOLNIH PIĆA
Position of Serbia on the international market of alcoholic beverages

Jasna Babić, Sanja Mitić, Mirjana Gligorijević
UNAPREĐENJE IZVOZA HRANE IZ SRBIJE
Improvement of food exports from Serbia

Momčilo Đorđević, Ana Đorđević
STRATEGIJE POSREDNE INTERNACIONALIZACIJE PREDUZEĆA
The indirect strategies of internationalization of companies

Žaklina Stojanović, Dominique Barjolle
SOCIO-ECONOMIC AND DEMOGRAPHIC PROFILE OF TRADITIONAL AND
FUNCTIONAL FOOD CONSUMERS IN SERBIA
Socioekonomski i demografski profil potrošača tradicionalne i funkcionalne hrane u Srbiji

Tatjana Mamula
ULOGA MARKETINGŠKE METRIKE U STRATEŠKOM UPRAVLJANJU MARKOM
Role of marketing metrics in strategic brand management

Tamara Jovanov Marjanova
MARKETING RESEARCH OF THE CHOCOLATE MARKET IN MACEDONIA
Marketing istraživanje tržišta čokolade u Makedoniji

Volume 43

Godina / Year 2012

ISSN 0354-3471

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



917703541347007

PRVI I PRAVI
OSNOVAN 1937



Univerzitet u Beogradu
Ekonomski fakultet

www.ekof.bg.ac.rs



ČLANCI/PAPERS

Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija	3
<i>Marketing Particularities in Financial Organizations</i>	
Hasan Hanić, Ivana Domazet	
Srbija na međunarodnom tržištu alkoholnih pića	15
<i>Position of Serbia on the international market of alcoholic beverages</i>	
Milutin Đorović, Simo Stevanović, Verica Lazić	
Unapređenje izvoza hrane iz Srbije	24
<i>Improvement of Food Exports from Serbia</i>	
Jasna Babić, Sanja Mitić, Mirjana Gligorijević	
Strategije posredne internacionalizacije preduzeća	33
<i>The Indirect Strategies of Internationalization of Companies</i>	
Momčilo Đorđević, Ana Đorđević	
Socio-Economic and Demographic Profile of Traditional and Functional Food Consumers in Serbia	41
<i>Socioekonomski i demografski profil potrošača tradicionalne i funkcionalne hrane u Srbiji</i>	
Žaklina Stojanović, Dominique Barjolle	
Uloga marketinške metrike u strateškom upravljanju markom	49
<i>Role of Marketing Metrics in Strategic Brand Management</i>	
Tatjana Mamula	
Marketing Research of the Chocolate Market in Macedonia	62
<i>Marketing istraživanje tržišta čokolade u Makedoniji</i>	
Tamara Jovanov Marjanova	
Informacije iz SeMA-e	77
Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur:	
Elektronsko uređivanje časopisa	79

marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu
QMJ – Quarterly Marketing Journal

ISSN 0354-3471
UDK 339+658
Ulrich ID 1788176
COBISS.SR-ID 749828
Volume 43; Broj/Issue 1;
Godina/Year 2012
QMJED 43 (1)

PRVI PUT OBJAVLJEN 11. aprila 1969. godine kao časopis Jugoslovenskog udruženja za marketing (JUMA) u cilju afirmacije tržišnog privređivanja, savremenog upravljanja i marketinga.

FIRST PUBLISHED – April 11th 1969, by Yugoslav Marketing Association – YUMA, with aim to support market-driven business practice, modern management and marketing approach in the economy.

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2009)	Editors-in-Chief 1969-2009
Fedor dr Roko (1969-1974) Milisavljević dr Momčilo (1974-1980) Milanović dr Radovan (1981-1982)	Tihi dr Boris (1983-1984) Vasiljev dr Stevan (1985-1990) Jović dr Mile (1990-2009)
IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER	SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER
SeMA – Srpsko udruženje za Marketing Kamenička 6, Beograd Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125 e-mail: redakcija@sema.rs	Ekonomski fakultet u Beogradu Kamenička 6, Beograd Tel/Faks +381 (11) 30-21-222
OSNIVAČ ČASOPISA	FOUNDER
Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA) (Yugoslav Marketing Association)	
GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK	EDITOR-IN-CHIEF
Dr Ljiljana Stanković	
REDAKCIJA ČASOPISA	EDITOR BOARD
Dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš Dr Branko Maričić, Ekonomski fakultet Beograd Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija Dr Momčilo Đorđević, Ekonomski fakultet Kragujevac Dr Radoslav Senić, Ekonomski fakultet Kragujevac	Dr Tihomir Vranešević, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska) Dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija) Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina) Dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija) Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska) Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications, San Jose State University (SAD)
SEKRETAR	JOURNAL ADMINISTRATION
Dr Jelena Filipović	
REDAKCIJA ČASOPISA	EDITORIAL OFFICE
Ekonomski fakultet u Beogradu Kamenička 6, Beograd Tel: +381 (11) 30-21-023 Web: www.sema.rs e-mail: redakcija@sema.rs	

Objavljivanje i umnožavanje bilo kojeg dela časopisa u bilo kojem obliku podleže pismenoj saglasnosti izdavača. Stavovi autora ne odražavaju obavezno i stav redakcije. Rukopisi se ne vraćaju. Copyright © 2009 by SeMA. Sva prava zadržana.

Rešenjem **Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srbije** broj 451-03-396/94-02 časopis je svrstan u kategoriju publikacija od posebnog interesa za nauku.

Časopis **MARKETING** je zvanična publikacija SeMA.

Publishing and copying of any part of the Journal in any form subjects to written consent of the publisher. Attitudes of the authors do not necessarily reflect the attitude of the Editorial. Copyright © 2009 by SeMA. All rights reserved.

By the decision number 451-03-396/94-02 of the **Serbian Ministry of Science and Technology** the Journal was categorized under publications of special scientific significance.

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

339

MARKETING : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal / glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković. - Vol. 22, br. 3/4 (1991). - Beograd : SeMa - Srpsko udruženje za marketing, 1991- (Beograd : Čugura print). - 30 cm

Dostupno i na: <http://www.sema.rs>. - Tromesečno. - Je nastavak: Marketing (Zagreb) = ISSN 0581-1023
ISSN 0354-3471 = Marketing (Beograd, 1991)
COBISS.SR-ID 749828



Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija

Hasan Hanić, Ivana Domazet

Apstrakt: Osnovni cilj marketing orijentisane finansijske organizacije jeste superiorno (u odnosu na konkurente) zadovoljenje sadašnjih i budućih potreba klijenata uz ostvarivanje željene dobiti koja će obezbediti njen dalji (održivi) rast i razvoj i jačanje tržišne pozicije u odnosu na konkurenciju. Ostvarivanje dobrih marketinških i ukupnih poslovnih performansi podrazumeva da finansijska organizacija kontinuirano inovira svoj portfolio proizvoda i usluga. Finansijski resursi svake organizacije su limitirani i, sledstveno tome, moraju se alocirati na pojedinačne instrumente marketing miksa na takav način koji će doneti najbolje rezultate organizaciji i istovremeno pružiti najviše koristi potrošačima i drugim stakeholderima. Koliki će iznos sredstava odvojiti za svaki pojedinačni element marketing miksa, u dobroj meri zavisi i od toga koliki stepen važnosti finansijska organizacija pridaje pojedinim elementima, od stepena njihove delotvornosti i doprinosa pojedinim instrumenata učinka ukupnog miksa. U ovom radu se prezentuju osnovni modeli marketinga finansijskih usluga i budžetiranja promocije, kao i rezultati empirijskog istraživanja strukture i dinamike ulaganja finansijskih organizacija Srbije u promociju u proteklom četvorogodišnjem periodu. U tom kontekstu prikazani su i empirijski rezultati koji otkrivaju učestalost upotrebe metoda koje finansijske organizacije Srbije primenjuju prilikom određivanja svojih budžeta za marketing.

Ključne reči: Finansijske organizacije, marketing miks, metodi budžetiranja promocije.

UVOD

Tržište finansijskih usluga Srbije je poslednjih godina doživelo značajne promene. Informatička tehnologija, uključujući modele savremene informatičke arhitekture, baze i skladišta podataka, zaštitu podataka, upravljanje podacima, komunikaciju između računara, savremeni statistički softver način i i druge informatičke alate, doprineli su enormno velikom porastu brzine obrade podataka, uvođenju bankomata, funkcionisanju i procesuiranju raznih vrsta kreditnih i platnih kartica i omogućili finansijskim organizacijama da tržištu ponude bogat asortiman kvalitetnih proizvoda i usluga.

Da bi bila konkurentna, finansijska organizacija mora da se fokusira na podsticanje lojalnosti klijenata, integrisanje raznih komunikacionih kanala, snižavanje troškova poslovanja i dobro upravljanje rizikom. Finansijske organizacije (banake, osiguravajuće kompanije, lizing kompanije, investicioni i penzionirani fondovi i dr.) snažno utiču na tokove ekonomskih aktivnosti u sektoru realne ekonomije. Takav uticaj je naročito primetan poslednjih pet godina u Srbiji, ali i u čitavom svetu. Zbog toga je za marketare veoma važno da dobro razumeju specifičnu prirodu finansijskih usluga i njihovu kompleksnost iz ugla njihovog korisnika. To je razlog zbog kojeg se u poslednjih dve decenije čine značajni naponi na teorijskom i metodološkom planu da se marketing finansijskih usluga razvije u posebnu naučnu disciplinu iz oblasti marketinga. Osnovne dimenzije usluga, pre svih finansijskih, su bile u fokusu istraživanja mnogih autora (Ennew and Waite, 2007; Cheverton, et. al. 2008; Ehrlich and Fannelli 2004; Kangis 2000; Lovelock and Wirtz 2004; Klasens 2007; Mittal 2002; Gronroos 1998; Grove, Carlson and Dorsch 2002; Mortimer 2002; Ljubojević 1998, Veljković 2009; Kancir 2006 i dr.), te je opšte prihvaćeno stanovište da su osnovne dimenzije kvaliteta usluga: (ne)opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija (Marinković, Stanković, 2012, str. 258-259).

Visok stepen konkurentnosti tržišta finansijskih usluga, koji je pored ostalog uslovljen i time što se „proizvodnjom“ i pružanjem nekih finansijskih usluga bave i određene nefinansijske organizacije, direktna i „bočna“ konkurencija primoravaju finansijske organizacije da se za svoje mesto na tržištu takmiče razvijanjem inovativnih aktivnosti i ponudom bogatijeg i kvalitetnijeg asortimana proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju. Zato primarna aktivnost finansijskih organizacija mora da

bude istraživanje potreba, preferencija, navika, želja i zahteva sadašnjih i potencijalnih klijenata i načina njihovog profitabilnog zadovoljavanja.

Da bi finansijska organizacija identifikovala, anticipirala i profitabilno zadovoljila zahteve svojih klijenata i, na toj osnovi, osigurala kontinuirani rast i razvoj, neophodno je da se čitava organizacija i aktivnost svih njenih zaposlenih, a posebno onih koji su u stalnom dodiru sa klijentima, zasnivaju na savremenim postavkama marketinga finansijskih usluga. Neki od postulata savremenog marketinga finansijskih organizacija su: aktivna organizacije/kompanije malo vredi bez klijenata; zadatak upravljanja marketingom finansijske organizacije nije samo da privuče nove već i da zadrži postojeće klijente; novi klijenti se mogu pridobiti samo putem isporučivanja superiorne vrednosti/ponude; samo zadovoljni klijenti mogu biti lojalni datoj organizaciji; uloga marketinga je da kreira superiornu ponudu i ostvari satisfakciju klijenata, ali i da anticipira buduće potrebe svojih klijenata.

1. SPECIFIČNOSTI FINANSIJSKIH USLUGA

Naziv finansijske usluge se često koristi da bi se objasnio širok spektar različitih usluga: usluge životnog i neživotnog osiguranja, bankarske usluge, depozitni poslovi, finansijski lizing, kreditni poslovi, devizni poslovi, emisioni poslovi (izdavanje hartija od vrednosti i rukovanje njima), depo poslovi (čuvanje gotovine i hartija od vrednosti i rukovanje njima), poslovi sa efektima (kupovina i prodaja hartija od vrednosti), garancijski poslovi (izdavanje jemstva, garancija, indosiranje), poslovi platnog prometa, brokerski poslovi, tj. poslovi posredovanja u trgovini hartijama od vrednosti, kupovina i naplata potraživanja, druge finansijske usluge (forfeting, faktoring, lizing, finansijski konsalting, finansijski inženjering i dr.). Različite usluge su dizajnirane da zadovolje raznovrsne potrebe pojedinaca i kompanija. One obično zahtevaju formalan odnos između provajdera usluge i klijenta, kao i određen stepen kastomizacije, odnosno prilagođavanje individualnim zahtevima korisnika. Pravi je izazov dati jednu generalnu definiciju finansijskih usluga zbog njihove raznovrsnosti, kompleksnosti, ročnosti i ostalih uslova koje zahteva svaka od njih. U suštini, finansijska usluga je interakcija između davaoca (provajdera) finansijske usluge i njenog primaoca, odnosno klijenta.

S tim u vezi, najznačajnije karakteristike finansijskih usluga su (Ennew and Waite 2007, str.28-42):

- neopipljivost (nematerijalnost) usluge,
- nedeljivost (simultanost) proizvodnje i potrošnje usluga,
- varijabilnost (heterogenost) usluge,
- prolaznost usluge,
- poverenička odgovornost (*fiduciary responsibility*),
- trajanje potrošnje (*duration of consumption*),
- kontingent potrošnje (*contingent consumption*).

Neopipljivost usluga znači da one nemaju fizički oblik te da se ne mogu dodirnuti, videti, osetiti ili pomirisati, tako da kupac ne može da proceni uslugu pre kupovine. Neopipljivost je glavna karakteristika koja razlikuju uslugu od proizvoda. Usluga je delo, performans ili napor, a ne objekat, uređaj ili stvar. Neopipljivost znači i to da kupac ne može da poseduje uslugu. Izazov za uslužne organizacije je da pronađu opipljive pokazatelje kvaliteta usluge, a izazov za marketing menadžere je da transformišu neopipljive usluge u konkretne koristi. Kod banaka kao finansijskih organizacija pokazatelji kvaliteta mogu biti humanistički i mehanički. Humanistički pokazatelji se odnose na ponašanje zaposlenih prema klijentima, a mehanički na odnos cene i kvaliteta usluga. Pokazatelje kvaliteta u banci zapravo obezbeđuju ljudi (*humanistički pokazatelji* – da li je zaposleni predao klijentu tačan iznos novca, da li je zaposleni bio adekvatno odeven, da li je bio ljubazan u komunikaciji i profesionalan u davanju informacija) i stvari (*mehanički pokazatelji*). Finansijska organizacija te pokazatelje objedinjuje u plan iskustva, što utiče na čula klijenta, a na marketingu je da istakne kvalitet svojih usluga kroz slogane i komunikacije sa poslovnim okruženjem (na primer, *Citibank* je lansirala poruku „*Sitibanka – mesto gde novac živi*“).

U tabeli 1. prikazane su razlike između fizičkih proizvoda i usluga, koje direktno utiču na kreiranje marketing strategija (Domazet, 2012, str.9).

Nedeljivost je jedna od karakteristika usluga koja odražava činjenicu da se usluge uglavnom proizvode i koriste istovremeno, odnosno da se njihova proizvodnja ne može odvojiti od njihove upotrebe, za razliku od fizičkih proizvoda gde su proces proizvodnje i potrošnje po pravilu odvojeni. Nedeljivost procesa proizvodnje i korišćenja usluga potencira ulogu klijenta, jer je on prisutan tokom procesa proizvodnje usluga i nalazi se u interakciji sa davaocem usluga. Način na koje se finansijske organizacije kao uslužne organizacije ponašaju može da ima presudan uticaj na ponavljanje kupovine. Uloga marketinga je da nedeljivost usluge promoviše kroz pakete svojih ponuda. Tako je,

TABELA 1. Razlike između proizvoda i usluga

PROIZVOD	USLUGA
Opipljiv	Neopipljiva
Kupovinom se prenosi vlasništvo	Ne prenosi se vlasništvo
Može se preprodati	Ne može se preprodati
Može se skladištiti	Ne može se skladištiti
Proizvodnja prethodi potrošnji	Proizvodnja i potrošnja su simultane
Proizvod se može demonstrirati	Usluga se ne može demonstrirati
Proizvodnja i potrošnja se mogu prostorno razdvojiti	Proizvodnja i potrošnja se ne mogu prostorno razdvojiti
Proizvod se može transportovati	Usluga se ne može transportovati
Kupac ne učestvuje u proizvodnji	Kupac učestvuje u proizvodnji
Indirektni kontakt proizvođača i potrošača je moguć	Davalac usluge i kupac su u direktnom kontaktu
Proizvod se može izvoziti	Usluge se ne mogu izvoziti
Proizvodnja i prodaja proizvoda su posebne funkcije	Proizvodnja i potrošnja su nerazdvojive

na primer, *Westpac Banking Corporation* sa Novog Zelanda klijentima ponudila usluge pod sloganom - „*Jedan broj za sve Vaše bankarske potrebe*“ i tako promovisala banku kao mesto gde će klijenti naći kompletnu uslugu za sve finansijske potrebe, dok je *United Overseas Bank* iz Malezije promovisala sebe kroz slogan - „*Vama je potrebno da radite samo sa jednom osobom*“, stavljajući u prvi plan zaposlene, koji su tako obučeni da svaki menadžer akaunt (*account manager*) može da pruži potencijalnim klijentima neophodne informacije o svim uslugama iz portfolija banke, implicirajući da klijent komunicira samo sa jednom osobom u banci koja je *de facto* njegov lični bankar.

Varijabilnost je jedna od karakteristika usluga koja se odnosi na činjenicu da je standardizacija usluga teško izvodljiva odnosno da je standard pruženog kvaliteta usluge podložan varijacijama, s obzirom na to da usluge pružaju ljudi. Kvalitet iste usluge koje pružaju dve ekspoziture iste banke, koje posluju na različitim lokacijama, može da varira u zavisnosti od sposobnosti menadžera i zaposlenih, njihovih stavova, ljubaznosti ili obučenosti. Ovde su veoma bitni izbor, obuka i nadgrađivanje zaposlenih. Obuka treba da istakne standarde koji se očekuju od zaposlenih pri kontaktiranju sa klijentima. Trebalo bi zbog toga da finansijske/uslužne organizacije razviju sisteme evaluacije koji bi omogućio klijentima/kupcima da saopšte svoja iskustva sa zaposlenim. Standardizacija usluga je metod za rešavanje problema varijabilnosti. Korišćenje pouzdane opreme pri tom može pomoći u standardizaciji (na primer, podizanje novca preko bankomata).

Prolaznost je jedna od karakteristika usluga koja se odnosi na činjenicu da kapacitet uslužnih kompani-

ja ne može da se skladišti; ako se radni kapacitet ne iskoristi, dolazi do gubitka prihoda koji ne može da se povрати/nadoknadi. Zbog toga je kod usluga bitno uskladiti ponudu i tražnju kako po obimu tako i po strukturi. Za uslužne delatnosti je veliki problem kada je tražnja na vrhuncu a ponuda nedovoljna. Stimulacija tražnje u periodima zatišja može se postići uz pomoć posebnih akcija i tehnika unapređenja prodaje. U suprotnom, kada je tražnja za određenom uslugom visoka, pa je čekanje u banci neizbežno, problem može da se reši na način koji je prihvatljiv za klijenta, na primer, uvođenjem usluge ličnog bankara koji zakazuje termin sastanka. Ovde treba dodati i karakteristiku *nemogućnost posedovanja usluga*, ali je ona delimično sadržana u prethodno datim karakteristikama. Na primer, bankovni račun ne možemo da posedujemo na isti način na koji posedujemo kuću, kompjuter ili auto. Bankovni račun predstavlja naše pravo da imamo mogućnost različitih finansijskih transakcija. Dakle, finansijske usluge nisu vlasništvo u konvencionalnom smislu, već predstavljaju samo „pravo korišćenja“.

Trajanje potrošnje je specifičnost finansijskih usluga, jer su one pretežno dugoročne (osiguranje, hipoteka, kreditne kartice itd.) i podrazumevaju kontinuiran odnos sa klijentom. Zbog dužeg vremenskog perioda u kome se ove usluge realizuju (dugoročna štednja, investicije i sl.) upravljanje odnosima postaje veoma značajno, jer se na taj način može proširiti i unaprediti saradnja i u drugim sferama poslovanja finansijske organizacije i klijenta. Upravljanje odnosima sa klijentom mora biti pažljivo planirana aktivnost. Finansijske organizacije treba da imaju programe koji nagrađuju lojalnost klijenata, da poštuju njihovu pri-

vatnost i da nude odgovarajuće usluge, posebno vodeći računa o tome da ih ne bombarduju ponudama raznih, njima nepotrebnih proizvoda i usluga.

Kontingent(nost) potrošnje. U prirodi finansijskih usluga je da na njih potrošen novac ne donosi trenutnu i direktnu korist u potrošnji. Naime, štednja novca iz tekućih prihoda smanjuje sadašnju potrošnju za taj iznos. Ali, nije mali broj ljudi kojima je sadašnja potrošnja prihvatljivija od štednje. U slučaju životnog osiguranja, za slučaj smrti na primer, klijenti koji plaćaju uslugu nikada neće biti i korisnici benefita, jer se osigurana suma nakon njihove smrti isplaćuje korisniku polise. Naravno, motiv za životno osiguranje je zaštita porodice i psihološki mir koji time dobijaju, da se ništa nepredviđeno neće desiti, a da pritom najbliži ne budu (makar privremeno) zbrinuti. Otuda, finansijske organizacije svojim klijentima moraju da naglašavaju značajne benefite u budućoj potrošnji i da im demonstriraju kako je redukcija sadašnje potrošnje minimalna. Osiguravajuće kompanije treba da ubede klijente da su psihološka stabilnost i saznanje da su zaštitili porodicu, u finansijskom smislu izuzetan benefit za njih.

Poverenička odgovornost se odnosi na posebnu odgovornost provajdera finansijskih usluga, odnosno finansijskih organizacija, koje daju finansijske savete i upravljaju novcem svojih klijenata. Svaka uslužna organizacija ima odgovornost za kvalitet i sigurnost svojih usluga, ali je kod finansijskih organizacija ta odgovornost znatno izraženija. Razlog leži u tome što klijenti smatraju finansijske usluge teško razumljivim - one često podrazumevaju poznavanje određenih matematičkih relacija, konceptualnih tehnika i kamatnog računa. Mnogi klijenti nisu u stanju, ili neće da se trude, da razumeju određene finansijske usluge. Prema istraživanju FSA (*Financial Services Authority*)¹ iz Velike Britanije više od 20% ispitanika, koji koriste bankarske usluge, nije razumelo odnos između inflacije i (nominalne) kamatne stope. Istraživanje je takođe pokazalo da je nerazumevanje ovog odnosa znatno veće kod mladih ispitanika i onih sa nižim primanjima. Ovo nameće posebnu odgovornost finansijskim organizacijama da svojim klijentima detaljno objasne sve pozitivne i negativne aspekte usluga koje koriste. Finansijske organizacije treba da osiguraju, kroz

proces segmentacije, targetiranja i pozicioniranja, da ponuđene usluge odgovaraju izabranom ciljnom segmentu. Zaposleni u finansijskim organizacijama takođe moraju biti svesni da osnovni cilj nije prodaja po svaku cenu, već prodaja usluga koje na pravi način zadovoljavaju potrebu klijenta. Na taj način se i podiže efektivnost finansijskih organizacija i institucija.

2. ELEMENTI KONCEPTA MARKETINGA FINANSIJSKIH USLUGA

Menadžeri marketinga finansijskih organizacija planiraju pravac budućih akcija na osnovu analize sadašnje situacije svoje organizacije u eksternom okruženju kao i na osnovu analize najznačajnijih internih faktora poslovanja. Analiza neposrednih faktora makro okruženja podrazumeva istraživanje demografskih, privrednih, tehničko-tehnoloških, političko-pravnih faktora, prirodne okoline i društveno-kulturnih faktora. Proučavanje internih faktora okruženja podrazumeva sagledavanje instrumenata marketinga (proizvod/usluga, cena, kanali distribucije, promocija/tržišne komunikacije), poslovne filozofije finansijske organizacije, njene organizacione strukture i resursa. Analiza internih faktora u poslovanju finansijske organizacije pruža odgovor na pitanje u kojoj meri ona izlazi u susret potrebama i zahtevima svojih klijenata, da li je zadovoljna ostvarenim profitom i pozicijom na tržištu. Analiza internih i eksternih faktora okruženja predstavlja osnov za izradu marketing plana. Planiranjem se definišu ciljevi marketinga i strategije koje predstavljaju sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Kada su u pitanju finansijske organizacije, osnovne opcije od kojih se polazi pri definisanju ciljeva su (Ljubojević, 1998): povećanje udela na tržištu, širenje postojećih tržišta, razvijanje novih usluga na postojećem tržištu, razvijanje novih usluga na novim tržištima, povećanje profitabilnosti u okviru postojeće finansijske organizacije i dr.

Nakon definisanju ciljeva, za svaki odabrani cilj se planira odgovarajuća strategija koja će omogućiti da se planirani ciljevi na najefikasniji način ostvare i koja je fokusirana na bolje razumevanje sadašnjih i budućih potreba klijenata finansijske organizacije i na njihovo što bolje zadovoljenje. Finansijske organizacije često koriste koncept ciljnog marketinga, što znači da biraju jedan ili više segmenata i da razvijaju strategije marketing miksa koje su prilagođene svakom od izabranih segmentu. Ciljni marketing obuhvata podrazumeva proces koji obuhvata sledeće faze: istraživanje i segmentaciju tržišta, izbor ciljnog tržišta i pozicioni-

¹ FSA je nezavisno nevladino telo Velike Britanije, koje sprovodi istraživanja finansijskog tržišta i daje predloge za regulaciju finansijskog tržišta UK od 2000. godine, dostupno na www.fsa.gov.uk/pubs/consumer-research/crpr47.pdf, pristupljeno 10.4.2012.

ranje proizvoda. S obzirom na to da finansijska organizacija raspolaže ograničenim znanjem i resursima, ona nije u stanju da sa jednim ili nekoliko proizvoda/usluga zadovolji sve raznovrsnije potrebe klijenata pa se zato orijentiše na opsluživanje određenih tržišnih segmenata i za njih razvija proizvode koji najviše odgovaraju zahtevima i potrebama klijenata koji pripadaju odabranim segmentima. Proces istraživanja i segmentacije tržišta usmerava sve naredne korake marketinga finansijske organizacije, a obuhvata (Cherverton *et. al.*, 2008):

1. analizu trenutne pozicije finansijske organizacije,
2. identifikovanje postojećih i anticipiranje budućih potreba klijenata,
3. podelu tržišta prema karakteristikama klijenata koje obezbeđuju internu homogenost targetiranih segmenata,
4. odlučivanje o strategiji segmentacije,
5. razvijanje strategije pozicioniranja proizvoda/usluga,
6. oblikovanje marketing miks strategije,
7. merenje ostvarenih rezultata i reviziju aktivnosti.

Nakon podele tržišta na određene segmente, koji se između sebe razlikuju po specifičnim potrebama klijenata, finansijska organizacija treba da se opredeli za ciljna tržišta, odnosno segmente prema kojima će usmeriti svoje marketinške aktivnosti tako da maksimalno zadovolji potrebe klijenata iz odabranih tržišnih segmenata. Razume se da će se finansijska organizacija, pri obavljanju svoje poslovne aktivnosti, orijentisati na segmente koji su najprofitabilniji. Posledično, finansijska organizacija može da se opredeli za jedan od tri pristupa segmentaciji i ciljnom opredeljenju na tržištu: nediferencirani marketing, diferencirani i koncentrisani marketing.

Primenom strategije *nediferenciranog marketinga*, finansijska organizacija kreira marketing strategiju koja je usmerena na ukupno tržište, a ne na pojedinačne segmente. Primena ove strategije marketinga finansijskoj organizaciji omogućava znatne uštede u troškovima usled jedinstvenog marketinškog programa za celo tržište, međutim ona zanemaruje razlike u potrebama klijenta. Primer uspešne implementacije strategije nediferenciranog marketinga je kampanja banaka tokom novembarske „nedelje štednje“ u Srbiji, kada su kreirane i plasirane marketinške poruke bile namenjene celom tržištu, bez ikakve segmentacije. Cilj je bio povećanje poverenja u banke i vraćanje devizne štednje iz „slamarica“ u banke. Jedan od primera nediferenciranog marketinga je i institucionalno oglašavanje, kada se reklamiranjem određene finansijske

institucije, odnosno njenog imena (npr. Komercijalna banka), unapređuje poznatost same institucije.

Diferencirani marketing podrazumeva da se finansijska organizacija opredelila da deluje na više različitih tržišnih segmenata i da za svaki od njih kreira odvojenu ponudu i marketinški program. Diferenciranim marketingom finansijska organizacija obično ostvaruje veću prodaju svojih proizvoda/usluga i veće učešće na tržištu u odnosu na nediferencirani marketing, ali se povećavaju i troškovi poslovanja kao posledica pojedinačnih marketinških programa. Primeri ove strategije su kampanje za stambene kredite ili za kasko osiguranje automobila.

Strategija *koncentrisanog (ciljanog) marketinga* podrazumeva postojanje različitih tržišnih segmenata, ali koncentrisana ciljna strategija marketinšku aktivnost usmerava samo na jedan segment. Ova strategija omogućava finansijskoj organizaciji efikasnu upotrebu njenih ograničenih sredstava na taj način što se specijalizuje za određen tržišni segment, kako u pogledu samog proizvoda, tako i u pogledu kanala distribucije i promocije. Na taj način, usled usredsređenosti na jedan tržišni segment, postiže se ušteda u troškovima poslovanja te finansijska organizacija postiže jaku poziciju na tržištu u segmentu koji opslužuje. Osnovni nedostatak strategije koncentrisanog marketinga je u tome što ne pruža alternativu u slučaju da nastanu nepredviđene promene u izabranom ciljnom segmentu. Primer strategije ciljanog marketinga predstavljaju studentski krediti, namenjeni samo jednom segmentu – studentima. Ako se efikasno koristi, ciljni marketing može da dovede do značajnog povećanja profitabilnosti. Razvijanje odgovarajućeg marketing miksa za svaki ciljni segment kao podrška strategiji pozicioniranja predstavlja završni korak u procesu primene ciljnog marketinga.

Nakon izbora ciljnog tržišta, finansijska organizacija pristupa pozicioniranju proizvoda i usluga. Pozicioniranje je postupak kreiranja marketing miksa kompanije koji ima za cilj da obezbedi da proizvod/usluga zauzme određeno (željeno) mesto u svesti potrošača, a u odnosu na konkurentske proizvode. Finansijska organizacija istražuje pozicije konkurenata i donosi odluku hoće li pozicionirati svoju ponudu neposredno uz nekog konkurenta ili će se usmeriti na slobodni deo tržišta (Ehrlich, Fanelli, 2004). Nakon izbora ciljnog tržišta, finansijska organizacija razvija za svaki odabrani segment odgovarajuću marketing strategiju koja u zavisnosti od karakteristika ciljnog tržišnog segmenta predstavlja kombinaciju elemenata marketing miksa. Optimalno kombinovanje instrumenata marketing miksa je, usled promenljivosti

okruženja, kratkoročno determinisano i veoma je dinamična kategorija. Originalne ideje jedne finansijske organizacije, pretočene u finansijsku uslugu koja se plasira na tržište, neće dugo trajati jer se finansijske usluge vrlo lako kopiraju od strane konkurencije. Pri tome, kratkoročni dinamizam svih elemenata marketing miksa nije jednak i potencijalno je najveći kod cena. Kod optimiziranja elemenata marketing miksa uvek se mora voditi računa o troškovima i efikasnosti njegovog formulisanja za ciljne klijente (Hanić, 2008).

Ključni elementi formulisanja marketing miksa su potrebe potencijalnih klijenata, delatnost konkurencije i monetarno-kreditno regulisanje od strane državnih vlasti, što ih čini strateški promenljivim. Pri kreiranju marketing miksa strategije najčešće se (Cheverton, et. al., 2008) primenjuju:

1. strategija tržišnog pozicioniranja (*Marketing Positioning*), i
2. strategija dugoročnog vezivanja i upravljanja odnosima sa (ključnim) klijentima finansijske organizacije (*Key Account and Customer Relationship Management*).

Strategija tržišnog pozicioniranja podrazumeva da finansijska organizacija prethodno analizira situaciju na tržištu (veličina tržišta, intenzitet konkurencije, i sl.) i sagleda interne faktore a potom odredi poziciju na ciljnom tržištu, tj. mesto u svesti svojih klijenata. Za razliku od tržišnog pozicioniranja, strategija dugoročnog vezivanja i upravljanja odnosima sa klijentima polazi od toga da je osnovno opredeljenje finansijske organizacije da zadrži klijente na duži rok (Hanić, Domazet, 2011, str.155). Ova strategija vodi računa o stalnom podizanju kvaliteta svojih proizvoda u cilju što boljeg zadovoljenja ukupnih potreba klijenata, s obzirom na to da je zadržavanje postojećeg klijenta višestruko jeftinije nego pridobijanje novog.

3. MARKETING MIX FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA

Marketinški miks, kao što je poznato, predstavlja skup kontrolisanih, taktičkih, marketinških oruđa koje kompanija sjedinjuje da bi proizvela željenu reakciju na ciljnom tržištu. Po Klasensu postoji koncept 5P instrumenata marketing miksa finansijskih organizacija: proizvod, pošta (cena), prodajno mesto, promocija i potrošač (Klasens, 2007, str. 33). Za razliku od proizvođača, kod finansijskih organizacija je ključna usluga (a ne proizvod), odnosno postoji čitav paket usluga koji finansijska organizacija (recimo poslovna

banka) nudi klijentima (npr. otvaranje i vođenje tekućeg i žiro računa, finansijske transakcije, plaćanje dažbina, štednja, kreditne i debitne kartice, potrošački i gotovinski krediti i sl.). Cena se kod banaka, kao finansijskih organizacija, izražava kroz provizije, odnosno kamate za korišćenje usluga. Kanali distribucije obuhvataju kako poslovnice finansijske organizacije, tako i šaltere u drugim preduzećima i organizacijama (opštinama, tržnim centrima i sl.), Internet, automate (bankomate) za podizanje novca i sl. Kod promocije, pored klasičnih oblika, veliku ulogu igra usmena propaganda i direktan marketing, budući da je klijent početna i krajnja tačka svih aktivnosti organizacije.

Usluga, kao primarni element marketing miksa finansijske organizacije, mora biti usklađena sa potrebama klijenata. Specifičnost finansijskih usluga u odnosu na druge je u tome što su one apstraktne, vezane za novac u raznim vidovima, što se uglavnom regulišu pojedinačnim ugovorima i aranžmanima i što se odnose na određeni vremenski rok, tako da je poverenje bitan faktor koji finansijska organizacija pruža svojim komitentima. Za definisanje finansijskih usluga izuzetno važne aktivnosti su istraživanje tržišta, planiranje i razvoj usluga. Kvalitet finansijskih usluga je bitan instrument marketing aktivnosti finansijskih organizacija. Kvalitet usluge zavisi od više faktora, a pre svega od nivoa stručnosti zaposlenih u finansijskoj organizaciji, nivoa organizacije i tehnologije posla (tehnička opremljenost i stepen njenog korišćenja). Tačnost i brzina su zahtevi koje veliki broj klijenata koristi kao važan kriterijum pri oceni kvaliteta finansijskih usluga. Portfolio finansijskih usluga zavisi, pored ostalog, od veličine i vrste finansijske organizacije (Domazet, 2012, str.68).

Cena kao instrument marketing miksa je suštinski element konkurentske strategije. Cena proizvoda i usluga finansijske organizacije predstavlja sredstvo kojim finansijska organizacija ostvaruje svoje ciljeve. Ona, zajedno sa obimom realizovanih proizvoda i usluga, predstavlja elemente putem kojih se ostvaruje prihod, a ukazuje i na to da li je njena visina u skladu sa finansijskom snagom odnosno finansijskim mogućnostima komitenata/klijenata. Cene usluga finansijskih organizacija, slično kao i u drugim privrednim delatnostima, opredeljuju četiri osnovna faktora: troškovi, mogućnosti (platežna sposobnost) klijenta, nivo cena konkurencije i elementi makroekonomske politike.

Finansijska organizacija može da kreira izuzetno atraktivan asortiman usluga, ali ukoliko ih klijenti ne dobiju u trenutku kada su im potrebne, ona neće ostvariti željeni profit (Hanić, 2008). Zato su za svaku finansijsku organizaciju izuzetno značajni kanali dis-

tribucije koji povezuju ponudu i tražnju za finansijskim uslugama. Stoga se kanali distribucije posmatraju kao ključna marketing funkcija između finansijske organizacije i njenih klijenata. S obzirom da se finansijska usluga plasira direktno, od posebnog značaja je da postoji izgrađen sistem distribucije finansijskih proizvoda. Sa porastom standarda stanovništva, finansijska organizacija mora maksimalno da približi svoje usluge komitentima/klijentima, s obzirom na to da je potrošač sve manje spreman da učini poseban napor da bi došao do nje. Pri izgradnji kanala distribucije osnovni kriterijumi treba da budu specifičnost usluge, tržišni potencijal i tržišni segment.

Promocija finansijske usluge obuhvata sve aktivnosti koje se preduzimaju od strane finansijskih organizacija da bi se usluga plasirala. Promocija služi kao sredstvo putem koga se ciljno tržište informiše o osnovnim karakteristikama proizvoda/usluge (Mittal, 2002, str. 427). Ove aktivnosti obuhvataju propagandu (oglašavanje), unapređenje prodaje, unapređenje tehnika rada sa klijentima, odnose s javnošću, sponzorstvo, direktan marketing, ličnu prodaju i sve popularniji koncept promocije preko društvenih i socijalnih mreža. U pogledu unapređenja tehnike rada sa klijentima, u finansijskim organizacijama je neophodno razvijati oblike koje dopinose približavanju klijentu, smanjenju psihološke distance između finansijske organizacije i klijenata i stvaranju svog, što potpunijeg i pozitivnijeg, imidža na tržištu. Koristeći veliki broj masovnih medija, finansijske organizacije su u mogućnosti da upoznaju klijente sa koncepcijom svoje poslovne strategije u pogledu novih usluga koje nude tržištu, dok kroz direktan marketing mogu da personalizuju svoju ponudu usklađenu sa ispoljenim i pretpostavljenim zahtevima klijenta. Poslednjih godina je znatno povećana konkurencija u oblasti finansijskih usluga, što je doprinelo intenzivnijem oglašavanju i razvijanju različitih oblika unapređenja prodaje. Da bi privukle štetiše, neke finansijske organizacije su delile kišobrane, radio aparate i druge predmete „reprezentacije“. U marketing praksi finansijskih organizacija je veoma rasprostranjeno i korišćenje brošura, prospekata i letaka radi detaljnijeg informisanja klijenata o određenim vrstama finansijskih usluga i potpunijeg informisanja o samoj organizaciji. Promotivna aktivnost finansijskih organizacija ne može da menja motive štednje odnosno potrošnje, ali može da utiče na sklonost prema štednji, odnosno potrošnji, kao i na izbor određenih alternativa na finansijskom tržištu. Promocija treba da prati kako aktivnost na prikupljanju sredstava, tako i aktivnost na njihovom plasmanu (Ewing, 2009, str.156). Veoma je bitno da finansijska

organizacija gradi i dobar korporativni imidž, naročito u vreme krize, kada se ona mora pozicionirati kao stabilna, sigurna i okrenuta klijentima.

Kvalitet finansijske usluge uslovljen je stručnošću i zainteresovanošću finansijske organizacije da pomogne klijentima. Zbog toga lična prodaja, kao vid komunikacije u finansijskoj organizaciji, ima poseban značaj. Klijenti preko kontakta sa zaposlenima stiču neposredne utiske na osnovu kojih proveravaju istinitost propagandnih poruka finansijske organizacije. Njihov odnos prema potencijalnim klijentima je često odlučujući u sticanju lojalnosti. Kanali prodaje kao način pružanja usluge klijentima, moraju biti prilagođeni karakteristikama samih usluga. Te su odluke povezane sa lokacijom „uslužne fabrike“, ali i izborom posrednika i načina isporuke. Kanali prodaje su zapravo organizovana mesta različitog statusa u organizacionoj strukturi finansijske organizacije na kojima se pružaju usluge (poslovnice, filijale, ekspoziture, šalteri, bankomati, elektronski načini plaćanja i sl.). Kanali prodaje predstavljaju način da se reši problem prostora i obezbedi ekonomija vremena. U manjim mestima glavne ulice su preplavljene finansijskim organizacijama (npr. u Čupriji je 14 banaka lociralo svoje organizacione jedinice u glavnoj ulici grada, ili tik uz nju, na razdaljini manjoj od kilometra). Lokacija u takvoj situaciji često biva i znak prestiža.

Finansijske usluge postaju svakodnevna potreba u savremenoj privredi i društvu a lakoća neposrednog komuniciranja postaje značajna komparativna prednost za klijenta pri izboru finansijske organizacije. Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija je omogućio nastanak elektronskog bankarstva što relativizuje faktor lokacije jer se određene usluge mogu obavljati sa bilo kog mesta u nekoj zemlji (a i šire). Tokom vremena sve je više izražena tendencija da se sve veći broj poslova prenese na same korisnike finansijskih usluga. Sve je veća uloga kreditnih kartica i bankomata, a mnogo se očekuje i od Interneta, posebno od društvenih i poslovnih internet zajednica. U tom kontekstu, može se postaviti pitanje da li su samo klasični instrumenti marketing miksa (4P) dovoljni da bi menadžeri na pravi način upravljali ponudom finansijskih usluga i promocijom finansijske organizacije. Dilema proizilazi iz nekih segmenata poslovanja finansijskih organizacija/institucija koje mogu značajno da degradiraju njihov imidž i kredibilitet, ali i iz specifičnih osobina finansijskih usluga (o čemu je bilo reči na početku ovog rada). Velike probleme ugledu, reputaciji odnosno imidžu finansijske organizacije može da naprave neljubazna službenica na šalteru, zagušljiv vazduh u poslovnici, složena procedura do-

bijanja informacija, neispravan bankomat, mali broj šaltera koji uzrokuje čekanje i nervozu klijenata. Zbog toga je očigledno je da se neki od instrumenata ponude finansijskih organizacija ne mogu podvesti pod klasične instrumente marketinga. Sledstveno tome, za uspešno poslovanje finansijskih organizacija, ali i generalno za potrebe uslužnog sektora, neophodno je primeniti širi pristup poslovnom razmišljanju koji uzima u obzir značajnu ulogu zaposlenih i njihov uticaj na kvalitet usluge i satisfakciju te uticaj samog procesa usluživanja i uslužnog ambijenta.

Jedan od osnovnih izazova u procesu komuniciranja finansijskih organizacija sa raznim ciljnim segmentima potiče iz specifičnosti njihovih usluga, a jedna od ključnih specifičnosti odnosi se na neopipljivost usluga. Neopipljivost kao svojstvo usluge je teško prikazati oglašavanjem, bez obzira na to da li se za prenos poruka koriste štampani mediji, radio, televizija, Internet ili bilbordi. Upravo iz tog razloga osnovni zadatak promocije je da naglasi one opipljive elemente koji simbolizuju samu uslugu kako bi korisnici mogli da shvate i procene njenu suštinu i kvalitet. Za upravljanje osnovnim instrumentima marketing miksa za potrebe primene marketinga na području usluga, potrebno je izvršiti određena prilagođavanja u odnosu na klasičan 4P koncept, koji je primenjivan često u sektoru proizvodnje i fizički opipljivih proizvoda (Gronroos, 1998). Priroda usluge i visok nivo interaktivnosti procesa usluživanja, uticao je na proširenje tradicionalnog koncepta marketing miksa dodavanjem elemenata/ instrumenata koji se upravo odnose na *ljude*, odnosno zaposlene na prvoj liniji komunikacije sa klijentima i način na koji oni komuniciraju; *fizičko okruženje* u kome posluju i same *procese* koje finansijske organizacije primenjuju u pružanju usluga. Navedeni elementi najdirektnije utiču na ukupnu percepciju i stvaranje imidža finansijske organizacije u svesti klijenata. Naime, koncept 7P je model spleta oruđa marketinga finansijskih organizacija, koji je nastao proširenjem klasičnog 4P koncepta. Otude, prošireni (7P) koncept instrumenata marketinga koji obuhvata:

1. Proizvod/usluga (*Product*)
2. Cenu (*Price*)
3. Promociju (*Promotion*)
4. Distribuciju (*Place*)
5. Uslužni ambijent/fizičko okruženje (*Physical evidence*),
6. Ljude/zaposlene u direktnom kontaktu sa klijentima (*People*),
7. Proces usluživanja (*Process*)

možemo posmatrati kao bazični model marketing miksa finansijskih organizacija.

Uslužni ambijent obuhvata različite pojavne elemente koji olakšavaju finansijske transakcije ili utiču na percepciju klijenata, kao što su: uređenost filijale spolja i iznutra, prostorni raspored, znaci i simboli, temperatura vazduha i sl. Fizičko okruženje i predmeti koji se koriste pri pružanju usluga, kao element proširenog koncepta marketing miksa, mogu znatno uticati na sticanje opšteg utiska klijenta o kvalitetu dobijene usluge, pa zato finansijska organizacija treba posebnu pažnju da posveti svom enterijeru. Ljudski resursi kao komponenta marketing miksa se odnose i na zaposlene u finansijskoj organizaciji (osposobljenost odnosno kompetentnost/profesionalnost, odgovornost, ponašanje/odnos prema klijentom, izgled i sl.) i na same klijente kod kojih se posmatra njihovo ponašanje, stepen lojalnosti i dr.

S obzirom na to da zaposleni u finansijskoj organizaciji, srazmerno stepenu svog angažovanja u marketing aktivnostima i kontaktu sa klijentima, mogu u značajnoj meri da doprenesu poboljšanju njene konkurentne pozicije na tržištu, posebna pažnja mora se posvetiti njihovom motivisanju i stimulanju. Uslužni proces uključuje pravila, procedure, mehanizme i tok aktivnosti pomoću kojih se isporučuju finansijske usluge potrošaču/korisniku/klijentu. Nije moguće na istovetan način kreirati ponudu za sve potencijalne klijente. Veoma je bitno uvažiti specifične zahteve i želje, koje impliciraju prilagođavanje pojedinih instrumenata uslužnog marketing miksa (Veljković, 2009) odnosno:

- prilagođavanje paketa usluga,
- prilagođavanje asortimana finansijskih usluga (proizvoda),
- fleksibilan proces pružanja finansijske usluge,
- način isporuke usluge i odgovarajući ambijent,
- prilagođavanje načina komuniciranja i
- prilagođavanje cena i uslova plaćanja.

Na sticanje opšte slike klijenata o finansijskoj organizaciji i njenoj profesionalnosti veoma je bitan i sam proces i način na koji ona obavlja usluge. Finansijska organizacija koja brzo, precizno i efikasno pruža usluge svojim klijentima, koja ima tačno utvrđen redosled aktivnosti pri pružanju usluga, koja je u svakom trenutku spremna da sasluša klijenta, stvoriće izuzetno povoljan utisak kod klijenta i otvoriti put ka daljoj uspešnoj saradnji (Domazet, Zubović, Jeločnik, 2010, str.1-10). Zbog toga su neke banke uvele poziciju ličnog finansijskog savetnika, i to ne samo za pravna lica odnosno preduzeća i preduzetnike, već i za fizička

lica. Finansijski savetnik je osoba koja je posvećena svojim klijentima za koje obavlja veliki broj aktivnosti, trudeći se pri tome da maksimalno prilagodi sve relevantne elemente tako da želje i potrebe klijenata budu ispunjene na najbolji mogući način. Upravo potreba za uspostavljanjem efikasne interakcije između organizacije i klijenta istakla je značaj komuniciranja kao jednog od najznačajnijih instrumenata marketinga. Fokusirajući se na klijente, a vodeći računa o potrebi društveno odgovornog ponašanja, organizacija prilikom definisanja strategije tržišnog nastupa na sedam elemenata koncepta 7P treba da posmatra kroz prizmu tzv. koncepta 7C čiji su elementi: Komunikacija sa klijentima (*Communication*); Koncept u skladu sa potrebama klijenta (*Concept*); Troškovi (*Cost*); Ugodnost klijenta (*Convenience*); Zaštita dugoročnih interesa potrošača (*Consumerism*); Kontrola i racionalizacija resursa (*Control*); Očuvanje čovekove okoline (*Conservation*).

Osnovni cilj strategije međusobnog kombinovanja instrumenata odnosno modaliteta upravljačkih varijabli marketinga jeste da se njihovom kombinacijom ostvari sinergijski efekat koji je veći od zbira efekata koji proizilaze iz svakog pojedinačnog elementa određene marketing miks kombinacije. Slična postavka važi za sve instrumente marketinga koji su komponovani od mnoštva pojedinačnih elemenata, kao što je na primer promocija sastavljena od propagande, unapređenja prodaje, direktnog marketinga i drugih elemenata koje treba kombinovati tako da se ostvari maksimalan sinergijski efekat, odnosno da se pošalje konzistentna poruka klijentu i ostvari sadejstvo pojedinih elemenata promocije odnosno tržišnih komunikacija (Pelsmacker, et.al., 2010). Rezultati empirijskih istraživanja (Domazet, 2012, str. 202) pokazuju da finansijske organizacije Srbije koriste sve oblike promocije odnosno tržišne komunikacije u svojim marketing kampanjama i to u sledećoj proporciji: oglašavanje koristi 57% finansijskih organizacija, unapređenje prodaje 6%, odnose s javnošću 10%, ličnu prodaju 5%, direktan marketing 7%, sponzorstvo 11%, ostale oblike (sajmovi, bioskopi, pozorišta, sportske organizacije i donacije) 4%.

4. ISTRAŽIVANJA MARKETINGA FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA U SRBIJI

Za potrebe ovog rada sprovedeno je istraživanje na uzorku finansijskih organizacija Srbije, koje je imalo za cilj da odredi *strukturu* i dinamiku ulaganja finansij-

skih organizacija Srbije u promociju i metode budžetiranja promocije u proteklom četvorogodišnjem periodu. Istraživanje, koje je sprovedeno u periodu oktobar-decembar 2011. godine, baziralo se na kombinovanom korišćenju *desk* i *field* metoda istraživanja, kao i *ekspertnog metoda*. U sklopu *desk* istraživanja prikupljeni su rezultati istraživanja tržišta oglašavanja Srbije, koji su prikupljeni od sledećih organizacija, institucija i agencija: *IPSOS Strategic Marketing*, *AGB Nielsen Media Research*, Institut ekonomskih nauka, *ABC Serbia*, časopis *Taboo*, Privredna komora Srbije, Narodna banka Srbije, Republička radiodifuzna agencija i dr. U sklopu *ekspertnog metoda* konsultovani su eksperti koji se bave oglašavanjem.

U sklopu *field* istraživanja, organizovano je prikupljanje primarnih podataka primenom tehnike anketiranja odnosno intervjuisanja, pri čemu je kao osnova za anketiranje korišćen model upitnika zasnovan na metodologiji Instituta ekonomskih nauka. Taj model je modifikovan i prilagođen za ovo specifično istraživanje u oblasti marketinških komunikacija finansijskih organizacija u Srbiji. Anketirano je ukupno 25 finansijskih organizacija (16 banaka, 5 društava za osiguranje i 4 lizing kompanije).

Osnovni rezultati istraživanja marketinga finansijskih organizacija u Srbiji ukratko se mogu sumirati u sledećih nekoliko tačaka:

- *Promocioni budžet finansijskih organizacija* u 2008. godini je iznosio oko 49 miliona evra, dok je 2007. godine iznosio nešto manje od 45 miliona evra. Tokom 2009. godine promocioni budžeti finansijskih organizacija u Srbiji su znatno redukovani u odnosu na 2008. godinu tako da su iznosili nešto manje od 30 miliona evra, tj. smanjeni su za 41% u odnosu na 2008. godinu. Potpuno drugačiju situaciju u pogledu ulaganja u promociju karakteriše 2010. godina, kada su finansijske organizacije povećale ulaganje u promociju na oko 40 miliona evra (povećanje ulaganja od oko 35% u odnosu na 2009).
- *Budžet za oglašavanje finansijskih organizacija* u 2008. godini je iznosio oko 30 miliona evra, dok je 2007. godine iznosio oko 24 miliona eura. Ulaganje finansijskih organizacija u oglašavanje je poraslo za 75% u 2008. godini u odnosu na 2006. (godine 2007. rast je bio 42%, a 2008. godine - 21% u odnosu na prethodnu godinu).
- Tendencija smanjenja ulaganja u marketing i oglašavanje u 2009. godini uslovljena je efektima svetske ekonomske krize. Oglašavanje finansijskih organizacija tokom 2009. godine je determinisano smanjenjem ukupnih promocijnih budžeta za 39%.

- Ukupni promocijski budžeti finansijskih organizacija (od oko 29 miliona eura) smanjeni su u 2009. godini za 41% u odnosu na 2008. Godinu. Ulaganje u oglašavanje u 2010. godini iznosio je oko 27 miliona eura, što predstavlja povećanje od oko 45% u odnosu na 2009. godinu. Oglašavanje je bilo dominantan oblik promocije finansijskih organizacija u 2010. godini sa udelom od 69% u ukupnom marketing budžetu.
- Ispitanici u finansijskim organizacijama smatraju da su *osnovni pokazatelji efikasnosti promocije/tržišne komunikacije*: broj novih klijenata, rast prodaje (prihoda), porast stope prepoznatljivosti brenda, rast tržišnog učešća na targetiranom segmentu, porast broja obavljenih transakcija i broj obnovljenih ugovora sa postojećim klijentima.
- Finansijske organizacije smatraju da su *osnovni pokazatelji efikasnosti promocije*: broj novih klijenata, porast prodaje (prihoda), povećanje prepoznatljivosti brenda, rast tržišnog učešća na targetiranom segmentu, porast broja obavljenih transakcija i broj obnovljenih ugovora sa postojećim klijentima.
- Finansijske organizacije u Srbiji planiraju svoje budžete za promociju na sledeći način:
 - metodom cilja i zadatka svoj promocijski budžet određuje 49% anketiranih organizacija,
 - metodom procenta od prošlogodišnje prodaje 16%,
 - metodom procenta od planirane prodaje 13%,
 - arbitrarnim metodom 5%,
 - metodom konkurencije 5%,
 - 12% ispitanika odgovorilo da to radi njihova organizaciona jedinica za marketing na način koji se ne uklapa ni u jedan od prethodno pomenutih načina/metoda.

ZAKLJUČAK

Marketing orijentacija finansijskih organizacija podrazumeva kontinuiranu aktivnost menadžera marketinga u kreiranju efektivne promocije, zasnovane na kompatibilnosti ciljeva i resursa organizacije. S obzirom na to da su resursi finansijske organizacije limitirani, oni se moraju alocirati na pojedinačne instrumente marketing miksa tako da obezbede maksimalnu korelaciju ciljnim klijentima uz istovremeno ostvarivanje promotivnih ciljeva organizacije. Prihvatanje marketinga kao poslovne koncepcije, odnosno pristupa donošenju poslovnih odluka u finansijskim organizacijama pored ostalog implicira da finansijska organizacija usvoji sledeće postulate marketinga: vrednost aktive organizacije presudno zavisi od (vrednosti) klijenata; ključni zadatak upravljanja marketingom finansijske organizacije jeste da privuče nove i zadrži postojeće klijente; klijenti se privlače putem isporučivanja superiorne vrednosti/ponude, a zadržavaju putem generisanja satisfakcije klijenata; u kreiranju i isporučivanju superiorne vrednosti marketing mora da ostvari punu saradnju sa ostalim sektorima, odnosno funkcionalnim područjima poslovanja. S obzirom na prirodu finansijskih usluga upravljanje marketingom zahteva da se klasični koncept marketing miksa prilagodi i proširi u odnosu na bazični 4P koncept, dodavanjem novih elemenata koji se odnose na ljude odnosno zaposlene, fizičku sredinu i način na koji oni pružaju usluge klijentima. Stoga smatramo da je za finansijske organizacije model 7P, odnosno 7C adekvatniji u odnosu na klasični 4P model, te da predstavlja konceptualni okvir koji identifikuje širi spektar upravljačkih oruđa marketinga. Jedan od nalaza empirijskog istraživanja ukazuje na to da oglašavanje, koje učestvuje sa preko 2/3 u ukupnom marketing budžetu, predstavlja dominantan oblik promocije i da se visina budžeta za oglašavanje najčešće određuje metodom cilja i zadatka, koji predstavlja važan indikator pravilne tržišne orijentacije finansijskih organizacija u Srbiji.

Reference

1. Cheverton, P., et. al. (2008), *Key Account Management in Financial Services*, Kogan Page, London.
2. Domazet, I. (2012), *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
3. Domazet, I. Zubović, J. i Jeločnik M. (2010), „Development of long-term relationship with clients in financial sector companies as a source of competitive advantage”, *Bulletin* Vol. 62, No. 2, str. 1-11.
4. Ehrlich, E. and Fanelli D. (2004), *The Financial Services Marketing*, Bloomberg Press, Princeton.
5. Ennew, C. and Waite, N. (2007), *Financial services marketing*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford.
6. Ewing, M.T. (2009), „Integrated Marketing Communications Measurement and Evaluation“, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15-2/3, pp. 103-117.
7. Financial Services Authority Research, www.fsa.gov.uk/pubs/consumer-research/crpr47.pdf, pristupljeno: 10.01.2011.
8. Gronroos, C. (1998), „Marketing Services: the Case of a Missing Product”, *Journal of Business & industrial marketing*, No.4/5.
9. Grove, S., Carlson L. and Dorsch M.J. (2002), „Addressing Services' intangibility through integrated marketing communication”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5.
10. Hanić, H. (2008), *Upravljanje marketingom*, Beogradska bankarska akademija, Beograd.
11. Hanić, H. i Domazet, I. (2011), „Managing Customer Relationship within Financial Organizations”, *Polish journal of Management Studies*, Vol. 4-2011, pp.151-166.
12. Hill, P. (1997), „On Goods and Services”, *The Review of Income and Wealth*, Vol.23/4.
13. Kancir, R. (2006), *Marketing usluga*, 2. izdanje Beogradska poslovna škola, Beograd.
14. Kangis, P.Y. (2000), „Service Quality and customer retention in financial services”, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 4/4.
15. Klasens, R. (2007), *Marketing u finansijskim organizacijama*, Udruženje banaka Srbije, Beograd.
16. Lovelock, Ch. and Wirtz, J. (2004), *Services Marketing*, 5th Edition, Pearson Education International.
17. Ljubojević, Č. (1998), *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd.
18. Marinković, S., Stanković, Lj. (2011), „Institucionalna osnova zaštite korisnika finansijskih usluga u Srbiji“, *Marketing*, No.4, Vol. 42, str. 257-266.
19. Mittal, B. (2002), „Services Communications: from mindless tangibilization to meaningful messages”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5, pp. 424 – 431.
20. Mortimer, K. (2002), „Integrated advertising theories with conceptual models of services advertising”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 5.
21. Pelsmacker P. et.al. (2010), *Marketing Communications: A European Perspective*, 4th Edition, Pearson Education.
22. Pickton, D., Broderick, A. (2001), *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education, England.
23. Stanković, Lj., Đukić, S. (2009) *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš.
24. Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
25. Zeithaml, V., Bitner, M.J. and Gremler D. (2006), *Services Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill.

Summary

Marketing Particularities in Financial Organizations

Hasan Hanić, Ivana Domazet

Acceptance of marketing as a business concept in financial organizations, implies that the respective organization adopts the following marketing postulations: value of action capital conclusively depends on the client (value); key goal of marketing management in financial organizations is to attract new and retain existing clients; clients are attracted by delivering superior value/offer, and retained

by generating client satisfaction; in creating and delivering superior quality (value), marketing must have full collaboration with other departments (functional business areas). Due to the financial services nature, marketing management demands the classical marketing mix concept to accommodate and expand with respect to basic 4P concept, by adding new elements related to human

force (employees), physical environment and the manner in which they provide services to their clients. Therefore we believe that for the financial organizations 7P, namely 7C model is more adequate than classical model, and that it represents conceptual frame that identifies wider spectar of marketing management tools. In addition, we would like to emphasize that the advertisement, that participates

with over 2/3 in total marketing budget, represents the dominant promotional form and that the budget structure for advertizing is commonly defined by the goal and task method, that stands for an important indicator of proper market orientation of financial organizations in Serbia.

Key words: Financial organizations, marketing mix, promotion budgeting method.

Kontakt:

Prof. dr Hasan Hanić, redovni profesor,
Beogradska Bankarska Akademija,
Zmaj Jovina 12, Beograd
e-mail: hasan.hanic@bba.edu.rs

Dr Ivana Domazet, naučni saradnik,
Institut ekonomskih nauka,
Zmaj Jovina 12, Beograd,
e-mail: ivana.domazet@ien.bg.ac.rs

Srbija na međunarodnom tržištu alkoholnih pića*

Milutin Đorović, Simo Stevanović, Verica Lazić

Apstrakt: U radu je data komparativna analiza važnijih pokazatelja svetskog i domaćeg tržišta alkoholnih pića. Naime, za poslednjih 21 godinu, po posmatranim podperiodima, metodom komparativne analize izučene su kvantitativne i strukturne razlike u proizvodnji i prometu analizirane grupe proizvoda, kako na nivou sveta tako i na nivou kontinenata i pojedinih zemalja. Definisani su vodeći proizvođači, odnosno tokovi međunarodnog prometa i vodeći izvoznici i uvoznici vina, piva i destilovanih alkoholnih pića, s posebnim osvrtom na mesto i značaj Srbije, odnosno njenu poziciju na svetskom tržištu svih ovih proizvoda.

Shodno prethodnom i značaju analizirane grupe proizvoda za domaću tržište, odnosno agroindustriju i privredu u celini, u radu su pojedinačno izučeni bilansi, struktura, dinamika i regionalna usmerenost domaću spoljnotrgovinske razmene vina, piva i destilovanih alkoholnih pića. Osim toga, ukazano je i na potrebe, odnosno mogućnosti, mere i pravce daljeg razvoja domaću proizvodnje i izvoza predmetnih proizvoda.

Ključne reči: alkoholna pića, vino, pivo, destilovana alkoholna pića, tržište, promet, izvoz, uvoz, bilans.

UVOD

U ukupnom razvoju svetske i domaću privrede, a posebno poljoprivrede, agroindustrije, ruralnih područja, kao i u podmirivanju potreba potrošača, u uslovima tržišne privrede, alkoholna pića predstavljaju vrlo značajnu i posebnu grupu agroindustrijskih proizvoda. Shodno ovome i sve izraženijim međunarodnim privrednim i drugim integracionim procesima, cilj ovog istraživanja je da se metodom komparativne analize izuče važnije karakteristike međunarodnog i posebno domaću tržišta vina, piva i destilovanih alkoholnih pića. Kao izuzetno značajni tržišni pokazatelji, izučene su tendencije, odnosno obim, dinamika i struktura proizvodnje i prometa predmetne grupe proizvoda, kako na nivou sveta tako i na nivou kontinenata i pojedinih zemalja. Uz širu analizu ovih pojava na domaćem tržištu, sagledani su mesto, značaj i mogućnosti Srbije na međunarodnom tržištu vina, piva i destilovanih alkoholnih pića. Pritom, posebno je ukazano na karakteristike domaću spoljnotrgovinske razmene svih ovih proizvoda.

Istraživanjem je obuhvaćeno razdoblje od 1989. do 2010. godine. Pojave su najčešće analizirane preko vrednosti trogodišnjih, ili dvogodišnjih proseka. Potperiodi su vremenski usaglašeni sa nastajanjem i delovanjem vrlo složenih istorijskih, ekonomskih, političkih i drugih događaja u zemlji. Rezultati istraživanja imaju teorijsku i praktičnu vrednost. Korisno će poslužiti, pre svega, kreatorima ekonomske i agroekonomske politike na nivou države, ali isto tako i donosiocima poslovnih odluka na nivou privrednih subjekata, odnosno porodičnih gazdinstava, kao i raznih institucija i ustanova koje se na odgovarajući način bave problemima poljoprivrede, agroindustrije i ruralnog razvoja u celini.

Kao izvori podataka, u istraživanju su pored nacionalnih korišćene i međunarodne statističke publikacije od značaja za proizvodnju i promet predmetnih proizvoda. Značajno je korišćen Internet, zatim odgovarajuća naučna i stručna literatura i posebno rezultati dosadašnjih istraživanja autora ovog rada. I najzad, u skladu sa izvorima i karakteristikama podataka, u radu su primenjene kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja tržišta.

* Rad predstavlja deo istraživanja na projektu Ruralno tržište rada i ruralna ekonomija Srbije-diverzifikacija dohotka i smanjenje siromaštva», br. ON 179028, koji u periodu 2011-2014.godine finansira MNTR Vlade Republike Srbije.

1. PROIZVODNJA I PROMET ALKOHOLNIH PIĆA U SVETU

Na tendencije svetske proizvodnje i prometa alkoholnih pića, u analizi, pored podataka prikazanih u tabelama 1. i 2., ukazuje i čitav niz drugih, izvedenih i u tekstu predstavljenih, odnosno interpretiranih pokazatelja.

Vino. Svetska proizvodnja vina je na nivou od oko 28 miliona tona, što predstavlja oko 13% ukupne svetske proizvodnje alkoholnih pića. Uz izrazito skromnu prosečnu godišnju stopu rasta od samo 0,1%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je povećana za svega 0,9%. Regionalno posmatrano, Evropa daje najveći deo svetske proizvodnje vina (65,6%), a potom slede Amerika (19,2%), Azija (6,5%) i Australija i Okeanija (4,8%), dok je učešće Afrike (3,9%) najniže. Posmatrano po zemljama, 15 najvećih proizvođača daje oko 89% ukupne svetske proizvodnje vina. Najveće učešće u ovoj proizvodnji imaju Francuska (16,5%), Italija (16,0%) i Španija (12,2%), a potom slede: SAD 8,4%, Kina 5,7%, Argentina 5,6%, Australija 4,9%, Južna Afrika 3,9%, Nemačka 3,6%, Čile 3,2%, Portugalija 2,2%, Ruska Federacija 2,0%, Rumunija 1,9% i, Grčka i Brazil sa po 1,4%. U svetskoj proizvodnji vina Srbija učestvuje sa oko 0,7%.

Struktura i redosled zemalja u proizvodnji vina po stanovniku (tabela 2), razlikuju se od strukture i redosleda učešća pojedinih zemalja u ukupnoj svetskoj proizvodnji ovog proizvoda. Naime, u odnosu na prosečnu svetsku proizvodnju vina po stanovniku od 4,1

kg, vodeće pozicije imaju Španija, Italija, Francuska, Australija, Portugalija, Makedonija itd. U odnosu na svetski prosek, Srbija ostvaruje veću proizvodnju vina po stanovniku za visokih 546,3%.

Međunarodni promet vina je iznad 10 miliona tona. Uz prosečnu godišnju stopu rasta od 4,2%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je povećan za 138,4%. Pri ovome, ostvareni obim prometa predstavlja oko 37% ukupne svetske proizvodnje vina. S regionalnog aspekta, Evropa (61,4%) je neuporedivo najveći izvoznik vina, a potom sledi Amerika (21,2%). Učešće ostalih kontinenata u ukupnom svetskom izvozu ovog proizvoda je znatno skromnije, tj. Australija i Okeanija učestvuju sa 10,5%, Afrika 6,2% i Azija 0,7%. Paralelno sa izvozom, Evropa (70,7%) i Amerika (17,6%) su istovremeno i najveći uvoznici vina, a potom slede Azija (6,0%), Afrika (4,6%) i Australija i Okeanija (1,1%).

Posmatrano po zemljama, 15 najvećih izvoznika realizuje oko 95% ukupnog svetskog izvoza vina. Najveće učešće u svetskom izvozu ovog proizvoda imaju Italija (17,6%), Španija (15,3%), Francuska (14,2%) i Čile (12,4%), a potom slede: Australija 9,6%, Južna Afrika 6,1%, SAD 4,4%, Argentina 4,3%, Portugalija 3,6%, Nemačka 3,5%, Bugarska 1,1%, Makedonija 0,9%, Moldavija i Austrija sa po 0,7% i Mađarska 0,6%. Paralelno sa izvozom, preko 80% svetskog uvoza vina apsorbira 15 najvećih uvoznika ovog proizvoda. Vodeći uvoznici su: Nemačka (17,9%), Velika Britanija (14,3%) i SAD (10,7%), a iza ovih su: Francuska

TABELA 1. Obim, dinamika i struktura proizvodnje i prometa alkoholnih pića u svetu

- U hilj. tona -

Proizvod	Ø 1989–1991.	Ø 1998–2000.	Ø 2008–2010.	Indeks	
				Ø 1998/00 Ø 1989/91	Ø 2008/10 Ø 1989/91
Proizvodnja					
Vino	27.634	27.773	27.870	100,5	100,9
Pivo	110.683	131.790	177.774	119,1	160,6
Destilovana alkoholna pića	4.620	5.585	8.672	120,9	187,7
Izvoz					
Vino	4.325	6.341	10.310	146,6	238,4
Pivo	3.754	6.455	12.820	171,9	341,5
Destilovana alkoholna pića	1.856	2.565	3.845	138,2	207,2
Uvoz					
Vino	4.280	5.740	8.888	134,1	207,7
Pivo	3.615	6.169	12.359	170,7	341,9
Destilovana alkoholna pića	1.618	2.125	3.764	131,3	232,6

IZVOR: sajt www.fao.org i obračun autora.

TABELA 2. Komparativni pregled 15 najvećih proizvođača alkoholnih pića po stanovniku u svetu

- Ø 2008/2010.god., indeks nivoa: svet = 100,0 -

Zemlja	Vino		Zemlja	Pivo		Zemlja	Destilovana alkoh. pića	
	kg	indeks		kg	indeks		kg	indeks
Svet	4,1	100,0	Svet	26,0	100,0	Svet	1,3	100,0
Španija	75,9	1851,2	Češka Repub.	771,4	2966,9	Barbados	42,9	3300,0
Italija	75,9	1851,2	Irska	744,0	2861,5	Gvajana	32,1	2469,2
Francuska	74,8	1824,4	Belgija	652,0	2507,7	Estonija	31,2	2400,0
Australija	61,4	1497,6	Danska	567,2	2181,5	Crna Gora	20,6	1584,6
Portugalija	56,4	1375,6	Holandija	552,1	2123,5	Japan	16,9	1300,0
Makedonija	52,4	1278,0	Sv.Lucija	524,0	2015,4	Ukrajina	15,4	1184,6
Čile	51,7	1261,0	Nemačka	435,0	1673,1	Finska	13,6	1046,2
Moldavija	41,8	1019,5	Estonija	431,8	1660,8	Novi Zeland	12,6	969,2
Argentina	38,2	931,7	Austrija	416,5	1601,9	Brazil	11,7	900,0
Austrija	35,7	870,7	Rumunija	398,6	1533,1	Švedska	11,2	861,5
Grčka	35,7	870,7	Poljska	372,0	1430,8	Srbija	10,6	815,4
Gruzija	32,7	797,6	Litvanija	367,4	1413,1	Moldavija	10,0	769,2
Urugvaj	32,5	792,7	Slovenija	366,0	1407,7	Jamajka	9,8	753,8
Mađarska	31,9	778,0	V.Britanija	341,6	1313,8	Ruska Fed.	9,0	692,3
Novi Zeland	27,4	668,3	Ruska Fed.	341,5	1313,5	Kuba	8,3	638,5
Srbija	26,5	646,3	Srbija	78,6	302,3	Srbija	10,6	815,4

IZVOR: sajt www.fao.org i obračun autora.

5,9%, Ruska Federacija 5,6%, Holandija 4,2%, Kanada 3,7%, Belgija 3,6%, Italija 2,4%, Danska i Kina sa po 2,2%, Švajcarska 2,1%, Češka Republika 1,9% i Japan i Švedska sa po 1,7%. Pri svemu ovome, Srbija u svetskom izvozu vina učestvuje sa oko 0,1%, a u uvozu sa oko 0,4%.

Pivo. Prosečna godišnja proizvodnja piva u svetu je oko 178 miliona tona, što predstavlja oko 83% ukupne svetske proizvodnje alkoholnih pića. Pri prosečnoj godišnjoj stopi rasta od 2,3%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je povećana za 60,6%. Posmatrano sa regionalnog aspekta, najveće, ali skoro i izjednačeno učešće u svetskoj proizvodnji ovog proizvoda imaju Evropa (27,9%), Azija (26,5%) i Amerika (26,4%). Afrika učestvuje sa 18%, a Australija i Okeanija sa skromnih 1,2%. Oko 72% ukupne svetske proizvodnje piva daje 15 zemalja najvećih proizvođača ovog proizvoda. Najveći proizvođač je Kina (23,6%), a potom SAD (13,2%). Iza ovih slede: Ruska Federacija 7,0%, Brazil 5,5%, Nemačka 5,2%, Velika Britanija 3,1%, Japan i Poljska sa po 2,1%, Španija 2,0%, Kanada 1,6%, Južna Afrika 1,5%, Venecuela 1,4%, Tajland 1,3%, Rumunija 1,2% i Češka Republika 1,1%. U svetskoj proizvodnji piva Srbija učestvuje sa skromnih 0,3%.

Struktura i redosled zemalja u proizvodnji piva po stanovniku, značajno se razlikuju od strukture i redosleda učešća pojedinih zemalja u ukupnoj svetskoj proizvodnji ovog proizvoda (tabela 2). Po ovom osnovu, a u odnosu na svetski prosek od 26 kg po stanovniku, svetski lideri su Češka Republika, Irska, Belgija, Danska i Holandija. U odnosu na svetski prosek, Srbija ostvaruje veću proizvodnju piva po stanovniku za oko 202%.

U međunarodnom prometu se nalazi oko 13 miliona tona piva, što čini svega 7,3% svetske proizvodnje ovog proizvoda. S prosečnom godišnjom stopom rasta od 6%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet je povećan za visokih 241,5%. Kao i kod vina, Evropa (68,5%) je najveći svetski izvoznik piva, a potom Amerika (24,6%). Učešće Azije (5,9%) je znatno skromnije a posebno Afrike (0,8%) i Australije i Okeanije (0,2%). Istovremeno, Evropa (48,1%) i Amerika (36,7%) apsorbiraju i najveći deo svetskog uvoza piva. Iza ovih sledi Azija (9,5%), a potom Afrika (4,6%) i Australija i Okeanija (1,1%).

Skoro 90% svetskog izvoza piva realizuje 15 zemalja najvećih izvoznika ovog proizvoda. Liderske pozicije, odnosno najveće učešće u svetskom izvozu piva imaju Meksiko (17,1%), Holandija (15,7%) i Nemačka

(13,5%). Iza ovih slede: Belgija 9,7%, Ukrajina 4,6%, Ruska Federacija 4,4%, Irska 3,8%, Velika Britanija 3,4%, Danska 3,3%, Češka Republika i Kanada sa po 3,2%, SAD 2,4%, Portugalija 2,1%, Kina 1,8% i Francuska 1,4%. Paralelno sa izvozom, oko 76% ukupnog svetskog uvoza piva apsorbuje 15 najvećih uvoznika ovog proizvoda. U odnosu na sve ostale zemlje, neporedivo najveći svetski uvoznik piva su SAD (30,7%). Značajno iza SAD veliki uvoznici su Velika Britanija 7,3%, Italija 5,3%, Francuska 5,2% i Nemačka 4,9%. Iza ovih zemalja slede: Ruska Federacija 4,3%, Holandija 3,9%, Kanada 2,8%, Španija 2,4%, Irska 2,1%, Belgija 1,6%, Meksiko 1,4%, Bosna i Hercegovina i Južna Afrika sa po 1,3% i Kina 1,0%. Srbija u svetskom izvozu piva učestvuje sa oko 1%, a u uvozu sa oko 0,1%.

Destilovana alkoholna pića. Svetska proizvodnja ovih pića je na nivou od oko 8,7 miliona tona i predstavlja oko 4% ukupne svetske proizvodnje alkoholnih pića. Uz prosečnu godišnju stopu rasta od 3%, u poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, proizvodnja je povećana za 87,7%. Izrazito visoko učešće u svetskoj proizvodnji ove grupe proizvoda alkoholnih pića ima Evropa (40,0%), a potom slede Amerika (27,2%), Azija (25,6%), Afrika (6,5%) i najzad Australija i Okeanija (0,7%). Posmatrano po zemljama, preko 95% ukupne svetske proizvodnje destilovanih alkoholnih pića daje 15 najvećih proizvođača ove grupe proizvoda. U okviru ovih, vodeći proizvođači, odnosno najveće učešće u svetskoj proizvodnji imaju Brazil (26,0%), Japan (24,8%) i Ruska Federacija (14,6%), a potom slede: Ukrajina 8,1%, Nigerija 6,1%, Nemačka 4,6%, Španija 1,8%, Francuska 1,7%, Meksiko 1,6%, Švedska i Poljska sa po 1,2%, Kuba 1,1%, Srbija 0,9% i, Finska i Kazahstan sa po 0,8%.

U odnosu na učešće u ukupnoj svetskoj proizvodnji, struktura i redosled zemalja 15 najvećih proizvođača destilovanih alkoholnih pića po stanovniku (tabela 2), znatno su drugačiji. Naime, sa ovog aspekta, a u odnosu na prosečnu svetsku proizvodnju destilovanih alkoholnih pića po stanovniku od 1,3 kg, vodeći 15 svetskih proizvođača ovih pića su Barbados, Gvajana, Estonija, Crna Gora, Japan itd. S proizvodnjom od 10,6 kg, Srbija zauzima visoko, jedanaesto mesto na svetskoj listi proizvođača navedenih proizvoda po stanovniku.

Paralelno sa povećanjem proizvodnje, rastao je i međunarodni promet destilovanih alkoholnih pića. S prosečnom godišnjom stopom rasta od 3,5%, međunarodni promet ove grupe proizvoda je na nivou od preko 3,8 miliona tona, što predstavlja oko 44% ukupne svetske proizvodnje predmetnih proizvoda. U poslednjem podperiodu u odnosu na prvi, promet desti-

lovanih alkoholnih pića je povećan za 107,2%. Izrazito najveći regionalni izvoznik ovih proizvoda je Evropa (oko 70%), a potom slede Amerika (17,8%), Azija (10,7%), Afrika (1,3%) i najzad, Australija i Okeanija (0,6%). Analogno izvozu, Evropa (52,2%) je i najveći uvoznik destilovanih alkoholnih pića, a potom, istim redosledom kao i kod izvoza, slede Amerika (24,8%), Azija (17,8%), Afrika (3,5%) i Australija i Okeanija (1,7%).

Oko 77% ukupnog svetskog izvoza destilovanih alkoholnih pića realizuje 15 zemalja najvećih izvoznika ove grupe proizvoda. Sa učešćem od 24,1%, Velika Britanija je apsolutni izvozni lider predmetnih proizvoda. Veliki izvoznici, ali sa znatno nižim učešćem od Velike Britanije su i: Francuska 8,5%, Italija 5,9%, Ukrajina 5,6%, Nemačka 5,3%, SAD 4,1%, Meksiko 3,9%, Kanada 3,3%, Ruska Federacija i Švedska sa po 3,0%, Južna Koreja 2,7%, Španija 2,6%, Irska 2,5%, Kina 1,3% i Litvanija 1,0%. Istovremeno, najveći uvoznici su, odnosno najveće učešće u svetskom uvozu destilovanih alkoholnih pića imaju SAD (16,3%) i Ruska Federacija (10,9%), a potom slede: Nemačka 7,1%, Španija 5,9%, Japan 4,4%, Velika Britanija 3,5%, Francuska 3,4%, Belgija 3,0%, Italija 2,6%, Kina 2,3%, Holandija 2,2%, Litvanija i Kanada sa po 1,5%, Grčka 1,4% i Tajland 1,2%. U ukupnom svetskom izvozu ovih proizvoda, Srbija učestvuje sa oko 0,1%, a u uvozu sa oko 0,2%.

Ispoljeni regionalni razmeštaj u proizvodnji i prometu analiziranih proizvoda, kako po obimu tako i po strukturi, rezultanta je brojnih prirodnih, društvenih i privrednih činilaca. Međutim, kao najvažniji činioci navode se: zemljište, klima, obim i struktura biljne a posebno voćarsko-vinogradarske proizvodnje; broj, struktura i kupovna moć stanovništva; nivo ekonomske razvijenosti zemlje; razvijenost poljoprivrede i prehrambene industrije u celini; nivo naučnih, tehničkih i tehnoloških dostignuća; obim materijalnih ulaganja u proizvodnju predmetnih proizvoda, i mere ekonomske, odnosno državne politike zemlje.

Učešće Srbije u svetskoj proizvodnji i prometu analiziranih proizvoda, vrlo je skromno i skoro simbolično. Naime, njeno učešće u njihovoj proizvodnji kreće se u rasponu od 0,3% do 0,9%, a u izvozu od 0,1% do 1,0% i u uvozu od 0,1% do 0,4%.

Razvijene zemlje u odnosu na nerazvijene i zemlje u razvoju imaju znatno veće učešće kako u ukupnoj svetskoj proizvodnji (preko 70%), tako i u ukupnom međunarodnom prometu, odnosno izvozu (oko 76%) i u uvozu (oko 82%) alkoholnih pića. Veće učešće razvijenih zemalja u odnosu na nerazvijene i zemlje u razvoju kod navedenih pojava, rezultanta je više čini-

laca, a pre svega, višeg nivoa ekonomske razvijenosti, odnosno jače kupovne moći potrošača, naglašenijim potrebama za bogatijim asortimanom ponude na domaćem tržištu, razvijenije prehrambene industrije, uvoza sirovina radi prerade istih i izvoza skupljih finalnih proizvoda, reeksportnih poslova, mogućnosti sticanja većeg profita na bazi razlika u cenama na domaćem i inostranom tržištu itd.

Relativno skromna zastupljenost alkoholnih pića u međunarodnom prometu u odnosu na obim njihove proizvodnje, rezultanta je, pre svega, specifičnih tehničko-komercijalnih karakteristika ovih proizvoda, široke rasprostranjenosti proizvodnje i nastojanja svih zemalja, a posebno nerazvijenih zemalja i zemalja u razvoju da domaće potrebe za analiziranim proizvodima prvenstveno podmiruju sopstvenom proizvodnjom.

2. PROIZVODNJA I PROMET ALKOHOLNIH PIĆA NA DOMAĆEM TRŽIŠTU

U Srbiji postoje veoma povoljni, ali ne i dovoljno iskorišćeni, kako prirodni tako i ostali resursi za ostvarivanje znatno veće, stabilnije, kvalitetnije i strukturno adekvatnije, odnosno tržištu bolje prilagođene proizvodnje alkoholnih pića. Na tendencije, odnosno obim, dinamiku i strukturu domaće proizvodnje i prometa ovih proizvoda, vrlo ilustrativno ukazuje analiza podataka u tabeli 3.

Vino. U posmatranom razdoblju, uz manje ili veće oscilacije, po podperiodima, proizvodnja vina u Srbiji je na nivou od oko 200.000 tona, što čini oko 23% ukupne domaće proizvodnje alkoholnih pića. Pri ne-

gativnoj stopi rasta od – 0,7%, u drugom podperiodu u odnosu na bazni, proizvodnja vina je opala za 21,8%, a u trećem za 13,8%. Istovremeno, zbog vrlo složenih društveno-ekonomskih prilika u zemlji, tržišnost proizvodnje ovog proizvoda je izrazito niska. U poslednjem podperiodu, prodaja i otkup su na nivou od svega 40 tona.

Pivo. Prosečna godišnja proizvodnja piva u Srbiji je oko 600.000 tona. Pri vrlo skromnoj stopi rasta od 1,0%, u drugom podperiodu u odnosu na bazni, proizvodnja je povećana za 29,4%, a u trećem, odnosno poslednjem podperiodu za 22,6%. U odnosu na vino i destilovana alkoholna pića, ostvareni obim i intenzitet proizvodnje piva su znatno povoljniji i ovom proizvodu obezbeđuju dominantnu poziciju od oko 69% učešća u ukupnoj domaćoj proizvodnji alkoholnih pića. Ovo učešće u korist piva, rezultanta je brojnih proizvodnih i tržišnih činilaca, a pre svega, troškova proizvodnje, sirovinske osnove, cena, kupovne moći i izbora potrošača na domaćem tržištu.

Destilovana alkoholna pića. U Srbiji se prosečno godišnje proizvodi nešto manje od 70.000 tona ove grupe proizvoda, što predstavlja samo 8% njihovog učešća u ukupnoj domaćoj proizvodnji alkoholnih pića. Uz negativnu stopu rasta od – 3,1%, proizvodnja destilovanih alkoholnih pića u drugom i trećem podperiodu u odnosu na prvi, opala je za visokih 46,1%, odnosno 46,9%. Paralelno sa padom proizvodnje, promet, odnosno prodaja i otkup su imali još izraženiji pad. Naime, pri vrlo visokoj negativnoj stopi rasta od – 13,5%, prodaja i otkup destilovanih alkoholnih pića u drugom i trećem podperiodu u odnosu na prvi, opali su za enormno visokih 92,9%, odnosno 95,2% i formirani su u poslednjem podperiodu na nivou od oko 200 tona.

TABELA 3. Obim, dinamika i struktura proizvodnje i prometa alkoholnih pića u Srbiji*

- U hilj.tona -

Proizvod	Ø 1989–1991.	Ø 1998– 2000.	Ø 2008–2010.	Indeks	
				Ø 1998/00 Ø 1989/91	Ø 2008/10 Ø 1989/91
Proizvodnja					
Vino	225	176	194	78,2	86,2
Pivo	470	608	576	129,4	122,6
Destilovana alkohol.pića	128	69	68	53,9	53,1
Prodaja i otkup					
Vino	12	15	0,04	125	0,3
Destilovana alkohol.pića	4.2	0.3	0.2	7.1	4.8

Izvor: sajt www.webrzs.stat.gov.rs; interni materijali RZSS, Beograd, i obračun autora.

* Proizvodnja u Republici Srbiji, bez podataka za Kosovo i Metohiju.

Negativne tendencije u kretanju proizvodnje i prometa alkoholnih pića, rezultanta su direktnog i indirektnog uticaja brojnih uzroka i okolnosti, kako onih iz devedesetih godina 20. veka, tako i onih iz najnovijeg perioda. Kao posebno značajni uzroci navode se: nasilni raspad SFRJ, rat u okruženju i unutar zemlje, sankcije međunarodne zajednice, NATO agresija u 1999. godini, pokidan proces društvene reprodukcije, privredna recesija, pad poljoprivredne i posebno voćarsko-vinogradarske i ratarske proizvodnje, odnosno agroindustrije, neefikasan tranzicioni proces, nedovoljna ulaganja u razvoj poljoprivrede i permanentno zanemarivanje činjenice o njenim nesumnjivim komparativnim prednostima unutar domaće privrede, nepostojanje adekvatnog integralnog programa razvoja proizvodnje i prerade poljoprivrednih proizvoda, neadekvatna organizacija i nedovoljna materijalno-tehnička opremljenost porodičnih gazdinstava, nizak nivo produktivnosti rada, neadekvatna organizacija otkupa tržišnih viškova, neefikasna primena međunarodnih standarda, tradicionalizam u proizvodnji i spora izmena proizvodne strukture, niska kupovna moć i loše navike potrošača, nestabilni društveno-politički odnosi i sl.

Shodno prethodnom, otklanjanje aktuelnih uzroka negativnih kretanja posmatranih pojava predstavlja prioritetan zadatak u ostvarivanju bržeg razvoja ne samo domaće proizvodnje, tržišta, prometa i spoljnotrgovinske razmene analiziranih proizvoda, već i ukupne domaće poljoprivrede, odnosno agroindustrije, porodičnih gazdinstava i ruralnih područja zemlje u celini.

3. SRBIJA U SPOLJNOTRGOVINSKOJ RAZMENI ALKOHOLNIH PIĆA

Prethodno navedeni uzroci nepovoljnih kretanja u domaćoj proizvodnji i prometu alkoholnih pića, snažno su uticali i na postojeće stanje u spoljnotrgovinskoj razmeni, kako ovih proizvoda tako i ukupne poljoprivrede, odnosno agroindustrije i privrede u celini. Na karakteristike predmetne razmene vrlo argumentovano ukazuju podaci u tabeli 4.

U posmatranom razdoblju od 2003. do 2010. godine, s tendencijom povećanja deficita, bilans domaće spoljnotrgovinske razmene ukupne privrede, permanentno je negativan. U poslednjem, odnosno u drugom podperiodu (Ø 2009/10) u odnosu na prvi (Ø 2003/04), deficit je povećan čak za oko 23% i dostiže nivo od preko 7 milijardi USD. Zbog izrazito niže startne osnove, izvoz je imao dinamičniji porast od

uvoza. Pokrivenost uvoza izvozom je svega 55,3%. U istom podperiodu, u strukturi ukupnog izvoza, poljoprivreda i prehrambena industrija učestvuju sa 23,1%, a u uvozu sa 6,2%.

Za razliku od ukupne privrede, negativan bilans domaće spoljnotrgovinske razmene poljoprivrede i prehrambene industrije iz prvog podperioda, transformisan je u pozitivan bilans u drugom podperiodu sa suficitom od preko milijardu USD. Zbog niže startne osnove, izvoz je imao znatno dinamičniji porast od uvoza. Pokrivenost uvoza izvozom povećana je sa 91,1% na 206,2%. Pri ovome, u strukturi izvoza, odnosno uvoza ukupne poljoprivrede i prehrambene industrije, učešće izvoza, odnosno uvoza grupe proizvoda alkoholna pića je 4,4%, odnosno 5,5%.

Bilans spoljnotrgovinske razmene grupe proizvoda alkoholna pića, u prvom podperiodu bio je negativan, s deficitom od oko 7 miliona USD, da bi u drugom podperiodu ostvario suficit od oko 36 miliona USD. Pokrivenost uvoza izvozom iz prvog podperioda od 78,5%, povećana je u drugom podperiodu na 164,2%. Kao i kod poljoprivrede i prehrambene industrije u celini, tako i kod ove grupe proizvoda, imajući u vidu raspoložive resurse, ostvareni suficit je skroman. Shodno ovome, u strukturi ukupne vrednosti izvoza, odnosno uvoza predmetne grupe proizvoda, vino u izvozu učestvuje sa oko 17%, a u uvozu sa oko 61%, pivo od slada, u izvozu učestvuje sa 76,5%, a u uvozu sa 7,5%, destilovana alkoholna pića u izvozu učestvuju sa 6,3%, a u uvozu sa 31,2% i, ostala alkoholna pića, u izvozu učestvuju sa simboličnih 0,05%, a u uvozu sa 0,1%. Očigledno je, da je pozitivan bilans spoljnotrgovinske razmene analizirane grupe proizvoda pozitivan, pre svega, zahvaljujući pozitivnom saldu podgrupe – pivo od slada i znatno manjeg uticaja pozitivne spoljnotrgovinske razmene kod ostalih fermentisanih alkoholnih pića.

S tendencijom pogoršanja, bilans podgrupe proizvoda vina, negativan je u oba podperioda. U drugom podperiodu u odnosu na prvi, deficit je veći za visokih 507,8% i iznosi oko 18,5 miliona USD. Stepenn pokrivenosti uvoza izvozom opao je sa 67,3% na 46,1%. Na negativan bilans podgrupe najviše je uticao negativan saldo kod vina od svežeg grožđa (oko 20 miliona USD), a potom kod vermuta i penušavih vina, dok je saldo kod ostalih fermentisanih pića pozitivan i na nivou je od oko 2 miliona USD. U strukturi izvoza predmetne podgrupe, vodeće pozicije imaju vina od svežeg grožđa (oko 81%) i ostala fermentisana pića (oko 14%), dok je učešće penušavih vina (oko 5,0%) i posebno vermuta (0,1%) vrlo skromno. Kao i kod izvoza, i u uvozu podgrupe vino, vodeću poziciju ima

TABELA 4. Bilans, dinamika i struktura domaće spoljnotrgovinske razmene alkoholnih pića

Proizvod	U hiljadama USD						Indeks	
	Ø 2003 – 2004.			Ø 2009 – 2010.			Ø 2009/10 Ø 2003/04	Ø 2009/10 Ø 2003/04
	Izvoz	uvoz	saldo (+ -)	Izvoz	uvoz	saldo (+ -)	Izvoz	uvoz
Ukupno privreda	3.140.000	9.115.000	-5.975.000	9.069.400	16.395.000	-7.325.600	288,8	179,9
Ukupno polj. i prehramb. ind.	688.000	755.000	-67.000	2.093.200	1.015.250	1.077.950	304,2	134,5
o Alkoholna pića ukupno	25.062	31.944	-6.882	92.099	56.074	36.025	367,5	175,5
A. Vино	6.269	9.310	-3.041	15.816	34.301	-18.485	252,3	368,4
1. Vermut	25	122	-97	10	388	-378	40,0	318,0
2. Vina penušava	159	396	-237	798	967	-169	501,9	244,2
3. Vina od svežeg grožđa	6.080	8.720	-2.640	12.863	32.779	-19.916	211,6	375,9
4. Fermentisana pića, ostala	5	72	-67	2.145	167	1.978	42900,0	231,9
B. Pivo od slada	16.936	9.886	7.050	70.469	4.209	66.260	416,1	42,6
o V. Destilovana alkoh. pića	1.857	12.748	-10.891	5.814	17.564	-11.750	313,1	137,8
• 1. Alkoh. pića dob. dest. vina	564	4.495	-3.931	1.988	3.285	-1.297	352,5	73,1
• 2. Rum i tafia	7	54	-47	54	119	-65	771,4	220,4
• 3. Džin i klekovača	4	59	-55	14	182	-168	350,0	308,5
• 4. Viski	153	5.053	-4.900	195	5.005	-4.810	127,5	99,1
• 5. Rakije i ostala dest. alkoh. pića	1.129	3.087	-1.958	3.563	8.973	-5.410	315,6	290,7

IZVOR: sajt webrzs.stat.gov.rs; interni materijali Republičkog zavoda za statistiku Srbije, Beograd, i obračun autora.

vino od svežeg grožđa (oko 96%), a potom penušava vina (oko 3%), dok je učešće vermuta (oko 1%) i posebno ostalih fermentisanih pića (oko 0,5%), izrazito skromno.

Izvoz podgrupe proizvoda vino najčešće je usmeren u Rumuniju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Nemačku, Hrvatsku, Austriju, Kanadu, Švajcarsku, Francusku, SAD, Rusku Federaciju, Makedoniju, Australiju, Češku, Sloveniju, Ukrajinu, Italiju, Albaniju, Belgiju, Japan i Mađarsku. Istovremeno, uvoz ove podgrupe najčešće je ostvarivan iz Makedonije, Crne Gore, Italije, Francuske, Hrvatske, Čilea, Bosne i Hercegovine, Slovenije, Španije, Australije, Mađarske, SAD, Portugalije, Južne Afrike, Bugarske, Novog Zelanda, Grčke, Nemačke, Švajcarske, Kine, Austrije, Argentine i Švedske.

S tendencijom intenzivnog porasta, bilans piva od slada pozitivan je u oba podperioda. U drugom podperiodu u odnosu na prvi, suficit je izrazito veći, čak za oko 840% i na nivou je od preko 66 miliona USD. Stepenn pokrivenosti uvoza izvozom povećan je sa 171,3% na 1674,2%. Ostvareni rezultati u spoljnotrgovinskoj razmeni ove podgrupe proizvoda, odlučujuće su uticali na formiranje pozitivnog salda u spoljnotrgovinskoj razmeni grupe proizvoda – alkoholna pića ukupno.

Izvoz piva najčešće je usmeren u Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Hrvatsku, Mađarsku, Izrael, Bu-

garsku, Austriju, Švajcarsku, SAD, Australiju, Italiju, Sloveniju, Makedoniju, Grčku, Poljsku, Nemačku, Albaniju, Rumuniju i Francusku. Istovremeno, uvoz ovog proizvoda najčešće je ostvarivan iz Mađarske, Holandije, Slovenije, Makedonije, Nemačke, Austrije, Crne Gore, Hrvatske, Turske, Grčke, Irske, Meksika, Slovačke, Italije, Češke, Belgije, Bosne i Hercegovine, i Poljske.

Bilans podgrupe proizvoda destilovana alkoholna pića, negativan je u oba podperioda. U drugom podperiodu u odnosu na prvi, deficit je veći za oko 8% i iznosi oko 11,8 miliona USD. Stepenn pokrivenosti uvoza izvozom je oko 33%. Na negativan bilans podgrupe najviše je uticao negativan saldo kod rakije i ostalih destilovanih alkoholnih pića (oko 5,4 miliona USD) a potom kod viskija (oko 4,8 miliona USD). U strukturi izvoza predmetne podgrupe, najveće učešće imaju rakije i ostala destilovana alkoholna pića (oko 61%), a potom alkoholna pića dobijena destilacijom vina (oko 34%). Paralelno sa izvozom, vodeće pozicije u uvozu analizirane podgrupe proizvoda imaju rakije i ostala destilovana alkoholna pića (oko 51%), a potom viski (oko 29%) i alkoholna pića dobijena destilacijom vina (oko 19%), dok je učešće ostalih pića skoro simbolično.

Izvoz podgrupe proizvoda destilovana alkoholna pića najčešće je usmeravan u Crnu Goru, Bosnu i Hercegovinu, SAD, Australiju, Hrvatsku, Francusku,

Makedoniju, Kanadu, Nemačku, Ukrajinu, Sloveniju, Rusku Federaciju, Rumuniju, Češku, Veliku Britaniju, Švajcarsku, Mađarsku, Austriju, Slovačku, Poljsku, Belgiju i Italiju. Paralelno sa izvozom, uvoz ovih proizvoda najčešće je ostvarivan iz Francuske, Meksika, Nemačke, Makedonije, Velike Britanije, Italije, Irske, Hrvatske, Finske, Češke, Južne Afrike, SAD, Holandije, Slovenije, Grčke, Bosne i Hercegovine, Brazila, Crne Gore, Kube, Venecuele, Kanade, Ruske Federacije, Švedske, Barbadosa, Švajcarske, Albanije, Poljske, Argentine i Irana.

Shodno prethodnom, na bilansne pozicije alkoholnih pića najneposrednije su uticale ispoljene tendencije upravo u proizvodnji ovih proizvoda. Očigledno je, da je uprkos raspoloživim resursima i tržišnim potrebama, njihova proizvodnja nedovoljna i nestabilna. Stoga, u cilju ostvarivanja povoljnijih i stabilnijih izvoznih rezultata, neophodno je da se uz veća materijalna ulaganja proizvodnja analiziranih proizvoda ne samo poveća, već da se ista i strukturno znatno bolje prilagodi zahtevima tržišta. Proizvodnja mora biti standardizovana i visoko produktivna, a proizvod kvalitativno i cenovno konkurentan. Izvoz treba proširiti na što veći broj zemalja.

ZAKLJUČAK

U posmatranom razdoblju svetsku proizvodnju piva i destilovanih alkoholnih pića prate relativno skromne stope rasta, dok proizvodnja vina skoro stagnira. Stope rasta prometa su intenzivnije, a posebno kod piva i vina. Regionalni razmeštaj proizvodnje i prometa, odnosno suficita i deficita svih analiziranih proizvoda, vrlo je različit i neujednačen, kako po kontinentima

tako i po zemljama. Razvijene zemlje u odnosu na nerazvijene i zemlje u razvoju, daju veći deo ne samo svetske proizvodnje, već i prometa, odnosno izvoza i uvoza svih posmatranih podgrupa alkoholnih pića. Pri svemu ovome, učešće Srbije u ukupnoj svetskoj proizvodnji i prometu predmetnih proizvoda je vrlo skromno, jer kod obe pojave učestvuje u granicama intervala od 0,1% do 1,0%.

U istom razdoblju, domaću proizvodnju piva prati vrlo blago povećanje, dok proizvodnju vina i posebno destilovanih alkoholnih pića, karakteriše negativan trend razvoja, te je obim iste, kod obe ove podgrupe proizvoda, posle 21 godine, još uvek ispod ostvarenog nivoa u baznom, odnosno prvom podperiodu. Istovremeno, zbog svih u tekstu već navedenih uzroka negativnih kretanja posmatranih pojava, promet, odnosno prodaja i otkup su u odnosu na proizvodnju ispoljili još negativnije tendencije i isti su daleko ispod baznog podperioda.

Kod analizirane grupe proizvoda alkoholna pića, Srbija je u podperiodu Ø 2003/04. imala negativan, a u podperiodu Ø 2009/10. pozitivan bilans spoljnotrgovinske razmene. Međutim, s obzirom na raspoložive resurse i tržišne potrebe, kao i na permanentno negativne bilansne pozicije kod većine proizvoda, grupni suficit je vrlo skroman i isti, kroz veća i selektivnija ulaganja u proizvodnju, i veći izvoz, nužno i značajno treba povećati. U stvari, pozitivan saldo piva, odlučujuće je uticao na formiranje pozitivnog bilansa grupe alkoholna pića ukupno. Pri svemu ovome, proizvodnju izvoznih proizvoda treba posebno stimulisati, a ova mora biti stabilna, standardizovana, visoko produktivna i konkurentna. I najzad, izvoz treba usmeriti u što veći broj zemalja i to, prvenstveno na tržišta sa većom kupovnom moći potrošača.

Reference

1. Alexsandratos, N. (1995), *World Agriculture: Towards 2010*, FAO.
2. Bjelić, P. (2008), *Međunarodna trgovina*, Ekonomski fakultet, Beograd.
3. Veličković, V. (2006), *Voćarstvo*, Poljoprivredni fakultet, Beograd.
4. Vlahović, B. (2010), *Tržište agroindustrijskih proizvoda*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
5. Vlahović, B., Tomić, D., Puškarić, A. (2011), Promene na tržištu vina u zemljama CEFTA grupacije, *Ekonomika poljoprivrede*, No. 4, Beograd.
6. Đorović, M., Milanović, M., Simić, J., Lazić, V. (2005), *Specifični aspekti istraživanja tržišta hrane*, Marketing, No.2, Beograd.
7. Đorović, M., Milanović, M., Stevanović, S. (2009), Komparativna tržišna analiza svetske proizvodnje i međunarodnog prometa voća, *Ekonomika poljoprivrede*, No.1, Beograd.
8. Đorović, M., Tomin, A. (2010), *Tržište i promet poljoprivrednih proizvoda*, Poljoprivredni fakultet, Beograd.

9. Leskošek-Čukalović, I. (2002), *Tehnologija piva I deo*, Poljoprivredni fakultet, Beograd.
10. Milanović, M. (2009), *Ekonomija prirodnih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd.
11. Milanović, M., Đorović, M. (2011), *Tržište poljoprivrednih proizvoda u Srbiji pre i posle tranzicije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
12. Milosavljević, M. (2002), *Proces globalizacije svetske privrede*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
13. Nikićević, N., Tešević, V. (2009), *Jaka alkoholna pića*, Poljoprivredni fakultet, Beograd.
14. Stevanović, S. (2009), *Razvoj tržišne proizvodnje u poljoprivredi Republike Srbije – monografija*, Društvo agrarnih ekonomista Srbije i Poljoprivredni fakultet, Beograd.
15. Ševarlić, M., Tomić, D. – urednici, (2010), *Tematski zbornik - Agroprivreda Srbije i evropske integracije*, Društvo agrarnih ekonomista Srbije i Privredna komora Vojvodine, Beograd.
16. Internet, FAO publikacije i publikacije RZSS.

Summary

Position of Serbia on the international market of alcoholic beverages

Milutin Đorović, Simo Stevanović, Verica Lazić

This paper presents a comparative analysis of the major indicators of both the world and domestic markets of alcoholic beverages. Namely, for the last 21 years, for the observed subperiods, the method of comparative analysis were used to study quantitative and structural differences in the production and trade of analyzed product groups, at both the world and at the level of continents and some countries. The leading manufacturers and flows of international trade and the leading exporters and importers of wine, beer and distilled alcoholic beverages were defined, with special emphasis on the importance of Serbia, i.e. its position in the global market for all these products.

Pursuant to the above, and importance of analyzed product groups for the domestic market, i.e. agroindustry and the economy as a whole, this paper specially studies balances, structure, dynamics and regional orientation of foreign trade exchange in wine, beer, and distilled alcoholic beverages. In addition, the paper points to the needs, capabilities, measures and directions of further development of domestic production and export of products analyzed.

Key words: alcoholic beverages, wine, beer, distilled alcoholic beverages, market, trade, export, import, balance.

Kontakt:

Dr Milutin T. Đorović, red.prof.
Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet,
Nemanjina 6, 11000, Beograd
e-mail: djormi@agrif.bg.ac.rs

Dr Simo V. Stevanović, vanred.prof.
Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet,
Nemanjina 6, 11000, Beograd
e-mail: stev@agrif.bg.ac.rs

Verica M. Lazić
Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet,
Nemanjina 6, 11000, Beograd
e-mail: vlazic@agrif.bg.ac.rs

Unapređenje izvoza hrane iz Srbije

Jasna Babić, Sanja Mitić, Mirjana Gligorijević

UVOD

Savremena svetska ekonomija je u krizi. Pored opštih mera za izlazak iz krize, svaka zemlja mora da traži svoje, individualne mere i mogućnosti. U svetu postoji nestašica hrane. Srbija je relativno prepoznatljiva kao zemlja proizvođač i izvoznik hrane. Potrošnja hrane u Srbiji obuhvata veliki deo porodičnog budžeta. Sa druge strane, hrana je važna izvozna grupa proizvoda. Jedan od osnovnih izvora privrednog rasta i rasta izvoza jeste proizvodnja i izvoz hrane.

Srbija ima realne šanse za dalje povećavanje i kvalitativno unapređenje izvoza hrane. Osnovna pretpostavka održavanja i unapređenja izvoza hrane u Srbiji je poštovanje standarda o zdravstvenoj bezbednosti hrane i pravilnika kojima se reguliše kvalitet pojedinih vrsta prehrambenih proizvoda. Međutim, to je nužan, ali ne i dovoljan uslov. Da bi povećala izvoz i postala prepoznatljiva kao značajan izvoznik hrane u regionu i šire, Srbija mora ozbiljno da poradi na unapređenju marketinških faktora izvozne konkurentnosti poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Najznačajniji pravci unapređenja izvoza hrane su: ukupnjavanje proizvodnje i vođenja adekvatne politike cena, izgradnja brenda ključnih izvoznih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, izgradnja imidža geografskog porekla, inoviranje i prelazak na proizvode više faze prerade, razvoj izvozne distributivne mreže, razvijanje programa i strategija integrisanih marketinških komunikacija, privlačenje stranog kapitala i razvijanje partnerskih odnosa sa uspešnim stranim proizvođačima hrane.

1. IZVOZ HRANE IZ SRBIJE

Poljoprivredni proizvodi se često navode kao značajna izvozna šansa Srbije. Reč je o proizvodima koji po ostvarenim izvoznim rezultatima poslednjih godina predstavljaju najbrže rastući izvozni segment. Pre nego što prikazemo ostvarene izvozne rezultate Srbije u pogledu hrane, osvrnućemo se na ukupne spoljnotrgovinske rezultate Srbije.

Hroničan spoljnotrgovinski deficit je ključna karakteristika privrede Srbije, kada je reč o odnosima sa inostranstvom. Reč je o pokazatelju međunarodne konkurentnosti privrede Srbije. U 2010. godini robni izvoz Republike Srbije je iznosio 9795 miliona \$, dok je uvoz iznosio 16735 miliona \$, s tim što je odnosu na 2009. godinu zabeležen veći rast izvoza

Rezime: U ovom radu se autori bave analizom izvoza hrane iz Srbije i mestom sistema upravljanja bezbednošću hrane u tom procesu. Naime, hrana je važna izvozna šansa Srbije. Izvoz hrane beleži značajan rast, veći od rasta ukupnog izvoza Srbije, uz suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni. Kako bi identifikovane šanse bile iskorišćene, neophodno je unaprediti domaću proizvodnju, obezbediti potrebne kvalitativne pretpostavke i razvijati marketinške aspekte izvozne ponude. U radu su predstavljeni neophodni standardi kvaliteta koji se odnose na segment hrane kao i najznačajniji pravci za unapređenje marketinških faktora izvozne konkurentnosti poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Svrha ovog rada je da ukaže na značaj sertifikacije sistema upravljanja zdravstvenom bezbednošću hrane u celokupnom lancu hrane i kreiranja marketinških strategija radi unapređenja izvoza ovih proizvoda.

Ključne reči: izvoz hrane, sistem upravljanja bezbednošću hrane, marketinški aspekti izvozne ponude

TABELA 1: Strukturne karakteristike izvoza Srbije

Struktura izvoza prema regionima	Struktura izvoza po nameni proizvoda	Glavna izvozna tržišta	Glavni izvozni proizvodi (prema odsecima standardne međunarodne trgovinske klasifikacije)
Region južne i istočne Srbije 19%	Proizvodi za reprodukciju 66.4%	Nemačka (1329,7 miliona \$)	Gvožđe i čelik 992 miliona \$
Vojvodina 37,2%	Roba za široku potrošnju 25.3%	Italija (1307,5 miliona \$)	Obojeni metali 878 miliona \$
Beogradski region 23.5%			Električne mašine i aparati 745 miliona \$
Šumadija i zapadna Srbija 20%	Oprema 8.3%	BIH (1191,2 miliona \$)	Žitarice i proizvodi od žitarica 732 miliona \$
Nerazvrstano 0.3%			Voće i povrće 658 miliona \$

IZVOR: na osnovu *Spoljnotrgovinska robna razmena Republike Srbije, decembar 2011*, <http://webrzs.stat.gov.rs>, pristupljeno mart, 2012. godine

od uvoza (www.rzs.com). U periodu januar-decembar 2011. godine, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku izvoz roba je iznosio 11776,7 miliona \$, a uvoz 20139,4 miliona \$, tako da je ostvaren deficit u trgovini sa inostranstvom od 8362.7 miliona \$, što je povećanje od 20,5% u odnosu na januar-decembar 2010. godine (*Spoljnotrgovinska robna razmena Republike Srbije, decembar 2011*, <http://webrzs.stat.gov.rs>, pristupljeno mart, 2012. godine). Strukturne karakte-

ristike izvoza Srbije u posmatranom periodu su sumirane u tabeli 1.

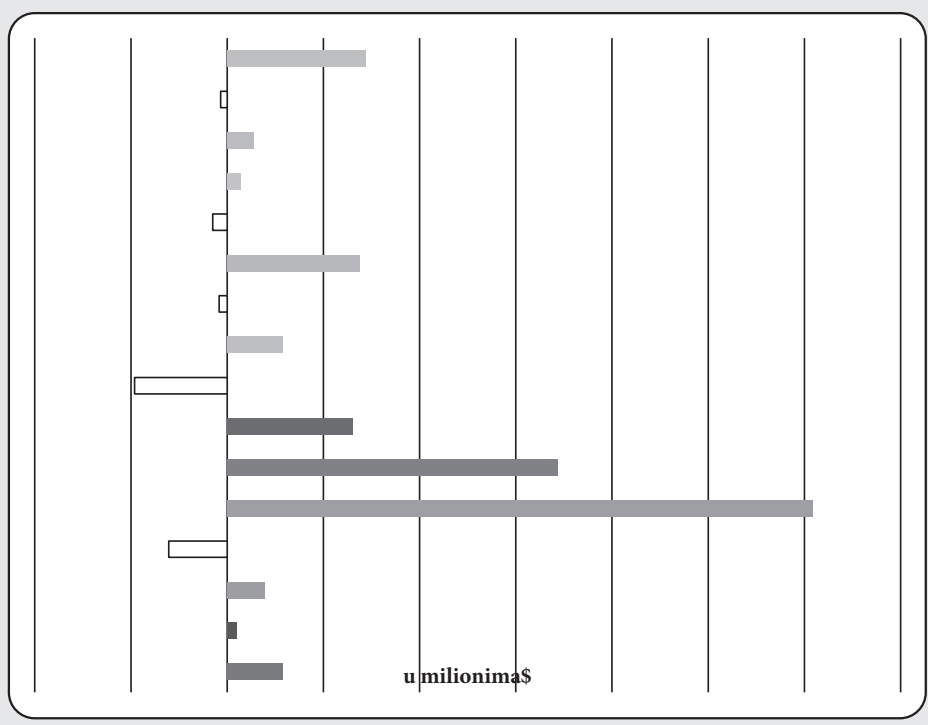
U analizi izvoza možemo posmatrati ostvarene rezultate prema različitim delatnostima i kategorijama proizvoda. Ako izdvojimo kategoriju poljoprivredno-prehrambenih proizvoda možemo videti da je Srbija poslednjih godina beleži sve bolje izvozne rezultate. Tako se i prema odsecima standardne međunarodne trgovinske klasifikacije dve grupe poljoprivredno-

TABELA 2: Izvoz hrane, pića, duvana i ulja

	2009	2010	januar-decembar 2011
Ukupan izvoz	8.344,3	9.794,5	9.840,3
Agrar ukupno	1.942,9	2.240,8	2.453,0
Hrana i žive životinje	1.509,0	1.768,1	1.898,9
Žive životinje	56,6	66,6	69,0
Meso i prerada od mesa	64,5	59,5	54,7
Mlečni proizvodi i jaja	64,3	68,9	84,2
Ribe i prerađevine	5,4	4,3	4,0
Žitarice i proizvodi od žitarica	477,3	578,6	663,7
Povrće i voće	452,4	528,9	600,6
Šećer, proizvodi od šećera i med	158,6	215,8	163,5
Kafa, čaj, začini	83,7	84,1	75,8
Stočna hrana	61,6	74,0	93,5
Razni proizvodi za ishranu	84,4	87,3	89,8
Pića i duvan	249,0	231,8	246,4
Pića	193,0	176,5	196,4
Duvan i proizvodi	56,1	55,3	49,9
Uljano semenje i plodovi	23,2	42,0	59,8
Životinjska i biljna ulja i masti	121,9	144,3	184,1

IZVOR: <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=13&p=2&>, pristupljeno septembar 2011 i mart 2012

SLIKA 1: Saldo u spoljnotrgoviskoj razmeni (januar-decembra 2011. godina)



Izvor: <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=13&p=2&>, pristupljeno mart 2012

prehrambenih proizvoda (žitarice i voće i povrće, tabela 1) nalaze na listi najznačajnijih izvoznih proizvoda Srbije. Reč je o kategoriji proizvoda za koju se poslednjih godina vezuje spoljnotrgovinski suficit, koji kontinuirano raste. Ukupan izvoz agrarnog sektora je u 2010. godini bio 2240 miliona \$, sa ostvarenim suficitom od 1204 miliona \$ i povećanjem u odnosu na izvoz u 2009. godini od 15,3%, s tim što je u prvih 11 meseci 2011. godine izvoz povećan na 2453 miliona \$, sa ostvarenim suficitom od 1385,1 miliona \$ (www.pks.rs pristupljeno septembar 2011. godine). Procena je da bi sa trenutnim rastom izvoza Srbija do 2020. godine poljoprivrednom proizvodnjom mogla zadovoljiti potrebe domaćeg tržišta i zaraditi još šest milijardi dolara na izvozu (www.bifonline.rs/vesti/).

Dinamika izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda je prikazana u tabeli 2. Najznačajnije je učešće žitarica, voća i povrća, životinjskih i biljnih ulja i masti, pića, šećera, meda.

Najveći suficit u 2010. godini je ostvaren u trgovini žitaricama 527,1 miliona \$, zatim voća i povrća 282,7 miliona \$, šećera 188,7 miliona \$, pića 123,4 miliona \$ i ulja i masti 105,3 miliona \$. Najveći deficit je zabeležen u trgovini kafom, čajem i začинима 83,8 miliona \$ i ribom i prerađevinama 59,9 miliona \$ (www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=13&p=2&, pristupljeno septembar 2011. godine). Slični rezultati su postignuti i

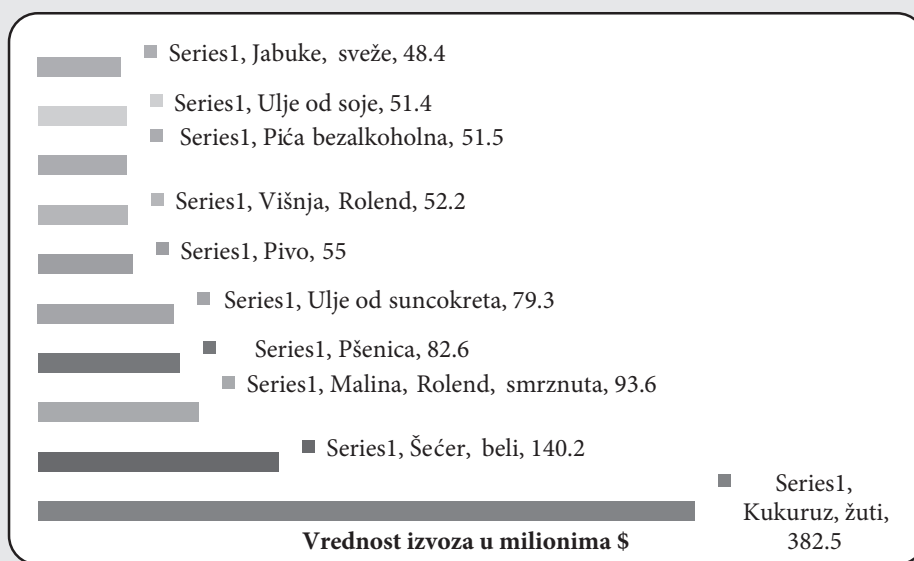
u 2011. godini, s tim što je veći suficit ostvaren kod životinjskih i biljnih ulja i masti, kao i pića u odnosu na šećer, u poređenju sa 2010. godinom (slika 1).

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u izvozu hrane, u 2010. godini posmatrano po robnim grupama standardne međunarodne trgovinske klasifikacije najveće je učešće voća (pripremljeno – osim sokova, sveže i suvo), na drugom mestu je grupa proizvoda povrća (sveže, smrznuto i prerađeno, korenje, prerađeno), zatim slede: šećer, melasa i med, proizvodi od žitarica, brašna i skroba, bezalkoholna pića, pšenica, alkoholna pića (Online baza podataka Republičkog zavoda za statistiku, <http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/public/ReportView.aspx>).

Najznačajniji izvozni proizvodi u segmentu poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, u 2011. godini su prikazani na slici 2. To su: kukuruz, šećer, malina, pšenica, ulje od suncokreta, pivo, višnja, bezalkoholna pića, ulje od soje, sveže jabuke.

Izvozni pokazatelji nedvosmisleno potvrđuju da je izvoz hrane značajna šansa Srbije. Iz godine u godinu beleži značajan rast, veći od rasta ukupnog izvoza Srbije, uz suficit u spoljnotrgoviskoj razmeni ove grupe proizvoda. Kako bi identifikovane šanse bile iskorišćene neophodno je unaprediti domaću proizvodnju, obezbediti potrebne kvalitativne pretpostavke vezane

SLIKA 2: Najznačajniji izvozni proizvodi u segmentu hrane i pića (januar-decembar, 2011. godina)



IZVOR: <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=13&p=2&>, pristupljeno mart 2012

pre svega za zdravstvenu bezbednost hrane i razvijati marketinške aspekte izvozne ponude.

U nastavku će biti predstavljeni neophodni standardi kvaliteta koji se odnose na segment hrane kao i najznačajniji pravci za unapređenje marketinških faktora izvozne konkurentnosti poljoprivredno-prehrambenih proizvoda.

2. BEZBEDNOST HRANE KAO FAKTOR UNAPREĐENJA IZVOZA

Zdravstvena ispravnost hrane zavisi od prisustva različitih štetnih materija koje mogu dospeti u hranu slučajno ili namerno u svim fazama životnog toka proizvoda (od tretiranja semenskog materijala do ponude upakovanog proizvoda) (Žeželj, 2010., str. 3). Cilj sistema upravljanja bezbednošću hrane je prevencija zdravstvenog rizika za stanovništvo. Težnja je da se identifikuju rizici po bezbednost hrane i da se njima upravlja u celom lancu hrane „od njive do trpeze“. S obzirom da je Republika Srbija opredeljena da postane članica Evropske unije, neophodno je da uskladi svoje zakonske propise sa propisima EU i da ih dosledno primenjuje. Pored zakonodavstva EU u oblasti međunarodnih propisa i standarda, za bezbednost hrane značajni su i: Sporazum o primeni sanitarnih i fitosanitarnih mera Svetske trgovinske organizacije i Codex Alimentarius (kodeks za hranu) (Ušćebrka, 2010., str. 15-16).

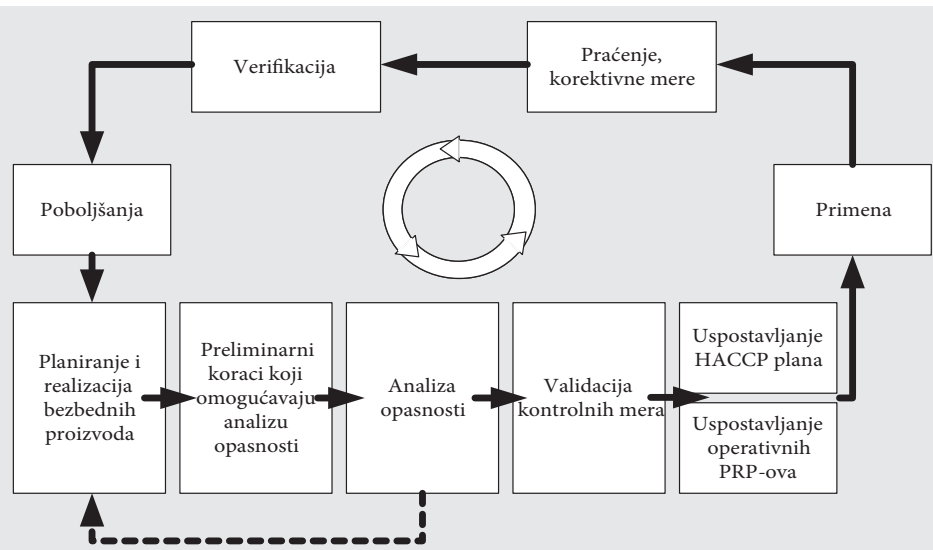
Za razliku od HACCP metoda (Hazard Analysis and Critical Control Points – Analiza rizika i kritič-

ne kontrolne tačke) čija je primena zakonski obavezna, primena standarda EN ISO 22000:2005 (Sistemi menadžmenta bezbednošću hrane – Zahtevi za svaku organizaciju u lancu hrane) je dobrovoljna. Za preduzeća koja žele da posluju na stranim tržištima, posebno na tržištu Evropske unije, od velikog je značaja da sertifikuju sistem menadžmenta zdravstvene bezbednosti hrane prema zahtevima standarda ISO 22000. Navedeni standard definiše opšte zahteve za organizacije koje su direktno ili indirektno uključene u lanac hrane. Dodatna uputstva za njegovu primenu data su u standardu ISO/TS 22004:2005. Standard EN ISO 22000:2005 usaglašen je i sa standardom ISO 9001:2008 (Zahtevi za sistem menadžmenta kvaliteta). Osnovu za primenu HACCP metoda, a time i standarda EN ISO 22000:2005 čine „Preporučena međunarodna pravila za praksu – Opšti principi higijene hrane“ komisije Codex Alimentarius koji su izdati 1997. godine, a revidirani 2003. (Varga, 2006., str. 9).

Standard EN ISO 22000:2005 se sastoji iz osam tačaka kojima se razmatra sledeće: predmet i područje primene; normativne reference; termini i definicije; sistemi menadžmenta bezbednošću hrane; odgovornost rukovodstva; menadžment resursima; planiranje i realizacija bezbednih proizvoda; i validacija, verifikacija i poboljšavanje sistema menadžmenta bezbednošću hrane. Prilozi standarda se odnose na vezu ISO 22000:2005 sa ISO 9001:2000¹, HACCP si-

¹ Standard ISO 9001 je revidiran 2008. godine, ali je i njegova nova verzija u skladu sa standardom EN ISO 22000:2005

SLIKA 3. Koncept stalnog poboljšavanja sistema upravljanja bezbednošću hrane



Izvor: SRPS ISO/TS 22000:2007, str. 5

stemom i dokumentima Codex Alimentarius-a.² Model sistema upravljanja bezbednošću hrane prikazan je na slici 3.

Sistem upravljanja bezbednošću hrane sadrži opšte zahteve i zahteve vezane za dokumentaciju. Opšti zahtevi odnose se na obavezu organizacije da identifikuje, vrednuje i upravlja opasnostima po zdravstvenu bezbednost hrane i da periodično vrednuje i ažurira sistem menadžmenta bezbednošću hrane. „Dokumentacija sistema menadžmenta bezbednošću hrane mora da sadrži: dokumentovane izjave o politici i ciljevima bezbednosti hrane; dokumentovane procedure i zapise; dokumente potrebne organizaciji da bi osigurala efektivan razvoj, primenu i ažuriranje sistema menadžmenta bezbednošću hrane“ (SRPS ISO/TS 22000:2007, str. 10 -11).

Zahtev za odgovornošću rukovodstva obuhvata sledeće: obaveze i delovanje rukovodstva; politiku bezbednosti hrane; planiranje sistema menadžmenta bezbednošću hrane; odgovornosti i ovlašćenja; imenovanje vođe tima za bezbednost hrane; komuniciranje; spremnost i reagovanje u slučaju opasnosti; preispitivanje od strane rukovodstva. Obaveza rukovodstva je da uspostavi politiku bezbednosti hrane i da o njoj informiše sve zaposlene. Politika bezbednosti hrane mora da bude usklađena sa odgovarajućim zakonskim propisima. Na osnovu nje se definišu ciljevi koji treba da budu: realni (ostvarljivi), merljivi i vremenski ograničeni. Za sve ciljeve i zadatke definišu se i saopštavaju odgovornosti i ovla-

šćenja zaposlenima. Formira se tim za bezbednost hrane i imenuje vođa koji je nadležan za primenu, održavanje i ažuriranje sistema menadžmenta bezbednošću hrane i izveštavanje najvišeg rukovodstva o efektivnosti sistema. Rukovodstvo treba da osigura raspoloživost potrebnih resursa i da periodično sprovodi preispitivanja sistema menadžmenta bezbednošću hrane i daje predloge za poboljšanja (SRPS ISO/TS 22000:2007, str. 12).

Zahtevi standarda ISO 22000 vezani za planiranje i realizaciju bezbednih proizvoda obuhvataju: prethodno potrebne programe³, preliminarne korake koji omogućavaju analizu opasnosti, analizu opasnosti⁴, uspostavljanje HACCP plana, ažuriranje preliminarne informacija i dokumenata u kojima se utvrđuju PRP-ovi i HACCP plan, planiranje verifikacije, sistem sledljivosti, upravljanje neusaglašenostima.

Organizacija mora da uspostavi, primeni i održava prethodno potrebne programe (PRP-ove)⁵ da bi pomogla u upravljanju: „verovatnoćom unošenja opasnosti po bezbednost hrane u proizvod preko radne sredine; biološkom, fizičkom i hemijskom

² Srpski standard SRPS EN ISO 22000:2007 identičan je sa EN ISO 22000:2005

³ Prethodno potreban program PRP – osnovni uslovi i aktivnosti koji su tokom celog lanca hrane neophodni za održavanje higijene sredine koja je pogodna za proizvodnju, rukovanje i snabdevanje bezbednim finalnim proizvodima i bezbednom hranom za ljudsku potrošnju

⁴ Opasnost po bezbednost hrane – biološki, hemijski ili fizički agens u hrani, ili stanje hrane, sa mogućim štetnim delovanjem na zdravlje

⁵ Operativni PRP – PRP identifikovan analizom opasnosti kao bitan za upravljanje verovatnoćom uvođenja opasnosti po bezbednost hrane u proizvod ili u sredinu prerade

kontaminacijom proizvoda; nivoom opasnosti po bezbednost hrane u proizvodu i sredini prerade“ (SRPS ISO/TS 22000:2007, str. 16). Moguće opasnosti po bezbednost hrane svrstavaju se u tri grupe: biološke, hemijske i fizičke (mehaničke). Biološki rizici nastaju usled dejstva mikroorganizama. Hemijski rizici potiču od: korišćenih hemikalija u procesu proizvodnje poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda, aditiva koji se dodaju proizvodima, sekundarnih hemikalija kao što su sredstva za održavanje higijene itd. Fizički rizici mogu biti izazvani različitim stranim telima koja dospevaju u hranu (Radović, 2010., str. 56-57).

Za svaku identifikovanu opasnost po bezbednost hrane određuje se njen prihvatljiv nivo u skladu sa zahtevima propisa, korisnika (odnosno potrošača) i predviđenom upotrebom proizvoda. Svaka opasnost se ocenjuje u skladu sa mogućim intenzitetom štetnog delovanja na zdravlje i verovatnoćom pojavljivanja. Za sprečavanje, otklanjanje ili smanjenje (do prihvatljivog nivoa⁶) ocenjenih opasnosti po bezbednost hrane, određuju se odgovarajuće kontrolne mere. Kontrolne mere se kategorizuju u zavisnosti od toga da li se njima upravlja preko operativnih prethodno potrebnih programa (PRP-ova) ili HACCP plana (SRPS ISO/TS 22000:2007, str. 19). Operativni PRP-ovi kao i HACCP plan se moraju dokumentovati. Za svaku opasnost kojom se upravlja preko HACCP plana mora se ustanoviti kritična kontrolna tačka (CCP) za identifikovane kontrolne mere. Kritična kontrolna tačka je korak u procesu u kome je moguće kontrolisati definisanu opasnost i svesti je na prihvatljiv nivo. U koracima koji slede iza kritične kontrolne tačke u procesu nije moguće eliminisati definisanu opasnost ili je svesti na prihvatljiv nivo (Varga, 2006, str. 9).

Za svaku kritičnu kontrolnu tačku određuju se merljive kritične granice posle kojih proizvodi postaju nebezbedni. U praksi se granice postavljaju na nivoima koji pružaju rano upozorenje da bi upravljanje procesom moglo da bude narušeno. Kada se u jednoj kontrolnoj tački upravlja većim brojem opasnosti po bezbednost hrane, neophodno je da se kritične granice uspostave za svaku opasnost pojedinačno (SRPS ISO/TS 22000:2007, str. 20). Nadzor nad kritičnom kontrolnom tačkom podrazumeva kontinuirane aktivnosti praćenja i merenja (Donald, Corlett Jr., 1998, str. 82-88). Oprema za merenje mora biti kalibrisana kako bi se obezbedila tačnost. Ukoliko nije moguće kontinuirano praćenje neke kontrolne

tačke, neophodno je da vremenski interval praćenja bude dovoljno pouzdan da potencijalna opasnost po bezbednost hrane bude pod kontrolom. HACCP planom se utvrđuju planirane ispravke i korektivne mere za slučaj prelaska kontrolnih granica. Neophodno je da se utvrdi uzrok neusaglašenosti kako bi se sprečila njegova ponovna pojava. Upravljanje potencijalno nebezbednim proizvodima vrši se prema utvrđenim, dokumentovanim procedurama (SRPS ISO/TS 22000:2007, str. 21). Organizacija mora da uspostavi i primeni sistem sledljivosti koji omogućava identifikaciju partija proizvoda i utvrđivanje njihove veze sa šaržama sirovina, kao i sa zapisima o preradi i isporuci. Zahvaljujući postojanju zapisa o sledljivosti, moguće je povlačenje potencijalno nebezbednih proizvoda sa tržišta (SRPS ISO/TS 22000:2007, str. 22). Standard EN ISO 22000:2005 određuje zahteve za: ispravkama, korektivnim merama, rukovanjem potencijalno nebezbednim proizvodima (vrednovanjem, odbacivanjem, povlačenjem).

Takođe, standard EN ISO 22000:2005 sadrži i zahteve koji se odnose na validaciju, verifikaciju i poboljšavanje sistema menadžmenta bezbednošću hrane. Validacija kontrolnih mera podrazumeva proveru da li su izabrane kontrolne mere efektivne i da li omogućavaju predviđeno upravljanje opasnostima po bezbednost hrane. Verifikacija sistema menadžmenta bezbednošću hrane odvija se u dve faze koje se mogu okarakterisati kao tekuće i periodične. Tekuće verifikacione aktivnosti obuhvataju posebne metode i ispitivanja u odnosu na one koje se koriste u aktivnostima praćenja sistema. Izveštaji verifikacije sadrže informacije o: sistemu i osobama koje ga vode i ažuriraju, zapise o aktivnostima praćenja i etaloniranju opreme za praćenje, rezultate preispitivanja zapisa i analizirane uzorke neusaglašenosti. Periodične verifikacione aktivnosti obuhvataju ukupno ocenjivanje sistema bezbednošću hrane i obično se sprovode na godišnjem nivou. Uglavnom se obavljaju na sastancima rukovodstva ili verifikacionog tima (SRPS ISO/TS 22004:2007, str. 17-18). Tim za bezbednost hrane analizira rezultate verifikacionih aktivnosti, uključujući i rezultate internih i eksternih provera. Rezultati analize se moraju zapisati i saopštiti najvišem rukovodstvu kako bi poslužili kao ulazni elementi za preispitivanje sistema menadžmenta bezbednošću hrane od strane rukovodstva. „Najviše rukovodstvo mora da obezbedi da organizacija stalno poboljšava efektivnost sistema menadžmenta bezbednošću hrane korišćenjem: komuniciranja, preispitivanja od strane rukovodstva; internih provera; vrednovanja pojedinačnih rezultata

⁶ „Prihvatljiv nivo“ označava nivo određene opasnosti u finalnom proizvodu organizacije koji je neophodan za sledeći korak u lancu hrane da bi se osigurala bezbednost hrane

TABELA 3. Šta jeste standard ISO 22000 a šta nije

ISO 22000 JESTE	ISO 22000 NIJE
Okvir za upravljanje aspektima sistema bezbednosti hrane	Standard za proizvode
Standard koji obavezuje privrženost rukovodstva stalnom unapređenju sistema menadžmenta bezbednošću hrane	Standard koji zamenjuje ili tumači zakonsku regulativu
Generički standard za sve vrste organizacija u celom lancu hrane	Standard koji uspostavlja vrednosti za kritične kontrolne tačke ili granične vrednosti ili druge parametre bezbednosti hrane
Dobrovoljan	Standard koji propisuje testiranja, kontrole i ispitivanja
Proaktivan	Standard koji predlaže najbolje tehnologije

IZVOR: Đekić I., Radovanović R., Rajković A., Tomić N., (2010), „Bezbednost hrane: od koncepta (HACCP) do sistema upravljanja (ISO 22000)“, Kvalitet 1-2 : 49-53, Poslovna politika, Beograd str. 51

verifikacije; analize rezultata verifikacionih aktivnosti; validacije kombinacije kontrolnih mera; korektivnih mera i ažuriranja sistema menadžmenta bezbednošću hrane“ (SRPS ISO/TS 22000:2007, str. 26).

Može se reći da standard ISO 22000 objedinjuje postojeće sisteme menadžmenta bezbednošću hrane zasnovane na primeni HACCP metoda, dokumentovane kroz pravila komisije Codex Alimentarius, uz praćenje strukture standarda ISO 9001. Razlika ISO 22000 u odnosu na HACCP metod je uvođenje zahteva za sledljivošću i za povlačenjem proizvoda (Kalač, 2010., str. 44). Novouvedeni mehanizmi bezbednosti hrane u standardu ISO 22000 odnose se na: validaciju kontrolnih mera, operativne PRP-ove i verifikaciju celokupnog sistema upravljanja bezbednošću hrane (Đekić i drugi, 2010., str. 52). Ima mišljenja da je nedostatak standarda ISO 22000 neobaveznost izrade poslovnika kvaliteta i zdravstvene bezbednosti proizvoda kao i neobaveznost dokumentovanih procedura upravljanja neusaglašenostima (Bokić, 2007., str. 44).

Ilustracija o tome šta standard EN ISO 22000:2005 stvarno predstavlja data je u tabeli 3.

3. UNAPREĐENJE MARKETINŠKIH ASPEKATA IZVOZA HRANE IZ SRBIJE

Osnova savremene teorije i prakse marketinga jeste kreiranje, komuniciranje i isporučivanje vrednosti i obezbeđenje zadovoljstva za potrošače uz ostvarivanje profita odnosno poslovnih ciljeva organizacije. Cilj marketinga je privlačenje novih i zadržavanje postojećih potrošača ponudom i isporukom superiorne vrednosti. Otuda, možemo da konstatujemo da je marketing hrane poslovna orijentacija stvaranja i

održavanja vrednosti za potrošače i profita za organizacije. Na makro nivou, marketing hrane trebalo bi da omogući poboljšanje zdravlja stanovništva, razvoj poljoprivrede i turizma, zaštitu životne sredine, povećanje bruto domaćeg proizvoda i izvoza.

Srbija ima realne šanse za dalje povećavanje i kvalitativno unapređenje izvoza hrane. Standardi i pravilnici o kvalitetu su od izuzetnog značaja, kako za izvoznike tj. proizvođače tako i za potrošače (odnosno korisnike). Pored ispunjavanja analiziranih zahteva standarda za sistem menadžmenta zdravstvenom bezbednošću hrane, pred proizvođačima hrane se nalaze sledeći izazovi:

- Neophodno je unapređenje produktivnosti u procesu proizvodnje;
- Potrebno je povećati cenovnu konkurentnost ponude;
- U skladu sa trendovima u okruženju potrebno je diversifikovati proizvodnju, tako da se prate inovacije;
- Potrebno je izvoziti proizvode više faze prerade;
- Poseban akcenat mora biti na unapređenju marketinških aspekata ponude koja je namenjena ne samo izvoznim tržištima, već i domaćem tržištu, kako bi se na istom povećala konkurentna prednost i obezbedila liderska pozicija.

U pogledu unapređenja marketinških aspekata ponude, pored unapređenja kvaliteta, neophodno je razvijati adekvatne marketing strategije. Pretpostavka njihovog razvijanja je pažljiva marketing revizija i istraživanje marketinga, koje obuhvata istraživanje tržišta i istraživanje ponude tj. instrumenata marketing miksa. Srpskim proizvođačima i izvoznici hrane na raspolaganju stoje brojne marketing strategije – brendiranja, inoviranja, diferenciranja, fokusiranja itd.

Strategija brendiranja je veoma aktuelna u svim oblastima poslovanja, pa i u izvozu hrane. Na taj način se domaći proizvodi mogu ne samo efektivnije plasirati na međunarodnim tržištima, već su u dugom roku može graditi njihova prepoznatljivost, što ih diferencira u odnosu na konkurente. U okviru strategije brendiranja neophodno je razvijati identitetska obeležja brendova, registrovati robne marke, definisati strategiju pozicioniranja. Preduslov neophadan da bismo mogli govoriti o brendiranju poljoprivredno-prehrambenih proizvoda je povećanje stepena obrade proizvoda i njihovo pakovanje, što još uvek predstavlja ključnu barijeru povećanja njihove konkurentnosti. Naime, potrošači sve više preferiraju proizvode koji su spremni za upotrebu.

U slučaju tradicionalnih proizvoda od posebnog je značaja raditi na zaštiti geografskog porekla i brendiranju određenih regiona i područja. U Zavodu za intelektualnu svojinu Republike Srbije do danas je registrovano 58 oznaka geografskog porekla (od toga 43 domaćih oznaka geografskog porekla) - na primer užička pršuta, sremski kulen, rtanjski čaj, homoljski med, pirotski ćilim, bermet, ariljska malina, Sirogojno, itd. (www.zis.gov.rs, pristupljeno mart, 2012. godine). Međutim, registracija oznake geografskog porekla nije dovoljna, a u brojnim primerima tu se aktivnosti brendiranja završavaju. Komercijalizacija oznaka geografskog porekla, njihovo tržišno pozicioniranje i promovisanje najčešće izostaju, tj. ključni elementi marketinške strategije su zaboravljeni. Posao brendiranja se ne za vršava sa registracijom identitetskih obeležja ili geografskog porekla, već tada počinje. Primetan je i trend smanjivanja zahteva za registraciju geografskog porekla - na primer, u 2009. godini su zavodu dostavljena samo tri zahteva (*Izveštaj sektora za znake razlikovanja za 2009. godinu*, www.zis.gov.rs).

Druga mogućnost kada je reč o brendiranju je brendiranje određenih geografskih područja koja su prepoznatljiva po proizvodnji određene hrane, pre svega voća, povrća. Nosioци ovakvih aktivnosti bi trebalo da budu prevashodno lokalna samouprava i privredne komore, regionalne razvojne agencije i privatni sektor.

Korisna marketing strategija jeste segmentacija tržišta hrane. Naime, tržište hrane je veliko i heterogeno. Tokom vremena, kao posledica ekonomskog razvoja ali i emancipacije potrošača, nastaju potpuno novi segmenti koji imaju potrebe koje ranije nisu postojale. To su potrebe za prirodno zdravom hranom, funkcionalnom, organskom itd. U Srbiji i zemljama u okruženju to su pre niše ili okrajci tržišta, ali u razvi-

jenim tržišnim privredama to su značajni segmenti sa velikim potencijalima rasta. Srbija može pokušati da iskoristi te mogućnosti, pre svega u proizvodnji prirodno zdrave hrane.

Segment prirodno zdrave hrane ima najveći potencijal rasta (*Global Market Overview, Health and Wellness Products*, www.euromonitor.com). Izvozna statistika Srbije ne prati izvoz zdrave hrane kao posebne kategorije. Na globalnom nivou, pre svega u razvijenim zemljama, reč je o tržištu koje beleži kontinuirani rast. Kao najznačajnije ograničavajuće faktore možemo navesti restriktivnu regulativu, koja ograničava plasman novih proizvoda ili ulazak manjih proizvođača na ovo tržište, i to prevashodno tržište funkcionalne hrane.

Segment organske hrane takođe predstavlja interesantnu tržišnu nišu. Iako manji po veličini u odnosu na druge segmente zdrave hrane, ovaj deo tržišta predstavlja postojanu nišu, koja beleži kontinuiran rast. Rast potrošnje organske hrane je uslovljen i sve većom zabrinutošću potrošača po pitanju bezbednosti hrane, korišćenja različitih pesticida i genetski modifikovane hrane. U Srbiji postoje prirodni uslovi za proizvodnju organske hrane, međutim malo proizvođača. Mnoge zemlje u razvoju nemaju razvijena tržišta za plasman organske hrane, ali se pojavljuju kao značajni izvoznici. Preduslov za izvoz organskih proizvoda u EU je usklađivanje zakonodavstva sa standardima EU i Evropskom direktivom o organskoj hrani. Srbija je podnela zahtev za stavljanje na listu zemalja čiji organski proizvodi se mogu prodavati u EU.

ZAKLJUČAK

Srbija ima značajne potencijale za izvoz hrane, ali da na tom poslu moraju da sarađuju individualni proizvođači, veliki proizvođači, prerađivački sektor, država i brojni posrednici i organizacije da bi se unapredio izvoz hrane iz Srbije. Svi učesnici u tom lancu treba da sagledaju interne mogućnosti za unapređenje proizvodnje i izvoza hrane, da iniciraju saradnju i zajedničke akcije i da se povezuju sa stranim kompanijama koje imaju daleko više iskustva i znanja u toj oblasti. Povećanje produktivnosti u proizvodnji, vođenje adekvatne politike cena i poštovanje međunarodnih standarda kvaliteta su nužni preduslovi za to. Na to treba da se nadogradi ozbiljno istraživanje stranih tržišta hrane i trenutne pozicioniranosti domaćih proizvoda i proizvođača da bi se razvile adekvatne strategije za njihovo unapređenje.

Reference

1. Bokić, M. (2007), „Upravljanje zdravstvenom bezbednošću prema ISO 22000 i ISO 15161“, *Kvalitet* 7-8 : 43-45, Poslovna politika, Beograd
2. Donald, A., Corlett Jr. (1998), *HACCP User's Manual*, Aspen Publishers, Maryland
3. Đekić, I., Radovanović, R., Rajković, A., Tomić, N. (2010), „Bezbednost hrane: od koncepta (HACCP) do sistema upravljanja (ISO 22000)“, *Kvalitet* 1-2 : 49-53, Poslovna politika, Beograd
4. Gligorijević, M. (2012), *Poslovni marketing*, Beograd: Ekonomski fakultet - CID.
5. Global Market Overview, Health and Wellness Products, www.euromonitor.com
6. <http://www.bifonline.rs/vesti/> (pristupljeno septembra 2011. godine)
7. <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=13&p=2&> (pristupljeno septembar 2011. godine)
8. <http://www.zis.gov.rs> (pristupljeno marta 2012. godine)
9. Izveštaj sektora za znake razlikovanja za 2009. godinu, <http://www.zis.gov.rs> pristupljeno marta 2012. godine
10. Kalač, E. (2010), „Implementacija standarda za sistem upravljanja bezbednošću hrane u malim i srednjim preduzećima“, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Beograd
11. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2008), *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
12. Online baza podataka Republičkog zavoda za statistiku, <http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/public/ReportView.aspx> pristupljeno septembra 2011. godine
13. Radović, N. (2010), „Analiza rizika i kritičnih kontrolnih tačaka u snabdevanju vojske Srbije voćem i proizvodima od voća“, magistarska teza, Vojna akademija, Beograd
14. *Spoljnotrgovinska robna razmena Republike Srbije, decembar 2011*, <http://webzrs.stat.gov.rs> (pristupljeno marta 2012. godine)
15. SRPS ISO/TS 22000:2007, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd
16. SRPS ISO/TS 22004:2007, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd
17. Ušćebrka, G. (2010), *Pregled propisa koji se odnose na kvalitet hrane*, zbornik sa savetovanja „Kvalitet hrane – stanje i mogućnosti kontrole“ : 10-24, Udruženje inženjera prehrambene struke Srbije, Beograd
18. Varga, J., Đorđević, Lj. et al. (2006), *HACCP i zdravstvena bezbednost hrane*, Adižes, Novi Sad
19. www.rzs.com (pristupljeno marta 2012. godine)
20. Žeželj, M. (2010), *Faktori kvaliteta hrane*, zbornik sa savetovanja „Kvalitet hrane – stanje i mogućnosti kontrole“ : 1-9, Udruženje inženjera prehrambene struke Srbije, Beograd

Summary

Improvement of Food Exports from Serbia

Jasna Babić, Sanja Mitić, Mirjana Gligorijević

This paper deals with the analysis of food exports from Serbia and safety food management system. The food is an important export opportunity for Serbia. Food exports recorded robust growth, higher than the growth of total Serbian exports, with positive balance in foreign trade. In order to exploit identified opportunities, it is necessary to improve domestic production, provide basic quality requirements and develop marketing aspects of export supply. This paper presents the necessary standards of a

quality related to the food segment and the most important directions for improving marketing export competitiveness factors of agricultural and food products. The purpose of this paper is to highlight the importance of food safety management system certification in the entire food chain and importance of marketing strategies for export development of these products.

Keywords: food export, food safety management system, marketing aspects of export supply

Kontakt:

Jasna Babić,

e-mail: jbabic@ekof.bg.ac.rs

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

Kamencička 6, Beograd

Strategije posredne internacionalizacije preduzeća

Momčilo Đorđević, Ana Đorđević

Apstrakt: Predmet ovog rada su, kako je to i u naslovu istaknuto, strategije posredne internacionalizacije preduzeća. U prvom delu se govori o novom poslovnom okruženju, o faktorima koji dovode do promena i njihovim implikacijama. To je istovremeno kontekst poslovanja, koji se mora uzeti u obzir i koji određuje uspeh preduzeća u novom poslovnom okruženju. U ovom radu naglasak je na poslovanju preduzeća na međunarodnim tržištima, odnosno na izboru odgovarajućih strategija internacionalizacije, koje će odgovarati tom novom, poslovnom okruženju.

Brojni su razlozi koji se diskutuju u ovom radu i koji radije navode partnere iz različitih zemalja na prihvatanje različitih strategija posredne internacionalizacije, nego na opredeljivanje za strategiju izvoza, ili strategiju direktnih investicija u inostranstvu. Dinamičan tehničko-tehnološki razvoj, i njegovo univerzalno dejstvo, pored drugih relevantnih faktora, aktualizira značaj različitih strategija posredne internacionalizacije, putem kojih se ostvaruje transfer tehnologije, znanja i iskustva, pri čemu izvoz, kao klasična strategija uključivanja u međunarodnu robnu razmenu, biva značajno otežan. Takođe, internacionalizacija preduzeća putem direktnih investicija u inostranstvu, podrazumeva brojne teškoće u vezi sa uklapanjem preduzeća u inostranu sredinu, i predstavlja visoko rizičnu strategiju. Pored toga, još uvek, veliki broj zemalja ne dozvoljava potpuno vlasništvo inostranih preduzeća.

U radu se diskutuju vrednosti i dometi različitih strategija posredne internacionalizacije, što može biti od koristi za ona domaća preduzeća koja su pred problemom izbora prihvatljive strategije internacionalizacije.

Ključne reči: međunarodni marketing, međunarodno poslovanje, strategija, posredne strategije internacionalizacije, licenca, zajednička ulaganja

UVOD

U fokusu ovog rada su različite strategije posredne internacionalizacije, koje mogu predstavljati rešenje za veliki broj domaćih preduzeća koja internacionalizaciju prihvataju kao neminovnost u poslovanju.

Brojne su knjige i članci napisani na ovu temu. Poznata je knjiga autora Dussagea „Kooperativna strategija – uspešno konkurisanje preko strateških alijansi“. Knjiga sadrži ključne teme neophodne za razumevanje važnosti ove strategije. Takođe, autor Mockler je napisao poznatu knjigu „Multinacionalne strateške alijanse“, koja sadrži uputstva za razumevanje korišćenja različitih strategija posredne internacionalizacije u multinacionalnim organizacijama.

Ovom prilikom ističemo i autore referata sa Savetovanja održanog u Institutu za internacionalni menadžment, u Beogradu, 1992. godine. Na pomenutom Savetovanju, pored ostalih autora, vrlo zapažen rad „Konkurentska prednost u međunarodnoj ekonomiji“, koji je rezultat istraživanja na makro-projektu „Strategije preduzeća u tržišnoj privredi“, imao je profesor Momčilo Milisavljević. Profesor Milisavljević je prepoznao značaj ove strategije za ostvarivanje konkurentske prednosti, koja je uslov postizanja uspeha na tržištu.

Ne postoji jedinstveno shvatanje vezano za to u kojim faktorima treba tražiti korene sticanja ili gubljenja konkurentske prednosti. Najčešće se kao bitni faktori navode upravljanje privredom, upravljanje preduzećem, kvalitet nacionalne strategije i razumevanje promena u faktorima uspeha u međunarodnoj ekonomiji.

Kvalitet menadžera u preduzećima je bitna pretpostavka za ostvarenje relativno trajne konkurentske prednosti u određenoj grani privrede. Menadžment mora biti dugoročno, a ne kratkoročno orijentisan u smislu da akcentira inovaciju proizvoda, procesa i marketing metoda, za prihvatanje podnošljivih rizika i da je spreman za poslovnu saradnju sa preduzećima iz drugih zemalja, ističe profesor Milisavljević.

Porter takođe prepoznaje značaj strategija saradnje sa ino-partnerima za ostvarenje konkurentske prednosti. On polazi od pretpostavke da je konkurencija dinamična i evolutivna i da je neophodno uočiti razloge zašto su preduzeća u nekim nacionalnim sredinama sklona da inoviraju više nego u drugim. Preduzeća su jedina koja mogu da stvaraju i održavaju konkurentsku prednost. Uloga države nije u tome da neposredno pomaže

TABELA 1: Pojava novog strategijskog konteksta

Tradicionalno stanovište	Nov strategijski kontekst
Strategija se usklađuje sa resursima	Strategija je fleksibilna
Strategija se pozicionira u postojećem industrijskom prostoru	Strategija kreira novi industrijski prostor
Strategija kao top aktivnost menadžmenta	Strategija kao ukupni organizacioni proces
Strategija kao analitička radnja	Strategija kao analitička i organizaciona radnja
Strategija kao ekstrapolacija prošlosti	Strategija kao kreiranje budućnosti

IZVOR: Dussage, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, England.

neefikasna preduzeća, već da čini sve da se poboljšaju osnovni faktori nacionalne konkurentske prednosti.

Kako na međunarodnom tržištu ne konkurišu države, već preduzeća iz tih država, kvalitet menadžera je bitna pretpostavka za ostvarenje relativno trajne konkurentske prednosti u određenoj grani. Menadžment mora biti dugoročno orijentisan i spreman, između ostalog, za poslovnu saradnju sa preduzećima iz drugih zemalja, odnosno za uključivanje u međunarodne alijanse.

Porter (1990) ističe da su strategije saradnje između preduzeća, koja su locirana u različitim zemljama, jedan od načina da se globalno konkuriše. Ta preduzeća učestvuju u aktivnostima lanca vrednosti sa partnerima na globalnom nivou. Može se konstatovati postojanje sve većeg broja ugovora, i to ne samo među preduzećima razvijenih zemalja, već i sa preduzećima iz zemalja u razvoju.

Prahalad (prema: Dussage & Garrette 1999), sa Univerziteta u Mičegenu, USA, ističe da će budući period obeležiti rastuća uloga partnerstva i alijansi i njihov uticaj na konkurentsku dinamiku. Ta partnerstva i alijanse nisu ponavljanje tradicionalnih zajedničkih ulaganja u različitim industrijama. Namere, troškovi i rizici ovih novih formi se razlikuju. To je novi, neistraženi prostor i istovremeno izazov za menadžere preduzeća u pronalaženju novih načina konkurisanja, navodi Prahalad (Dussage & Garrette B, 1999).

1. NOVO KONKURENTSKO OKRUŽENJE

Ocene kompetnih autora iz oblasti strategije su da će se u narednim decanijama menadžeri suočiti sa rapidno promenljivim konkurentskim okruženjem. Reč je o novom konkurentskom okruženju čije su karakteristike: iznenadne i nagle promene, kao što su deregulacija, globalizacija, informaciona tehnologija i Internet. To su istovremeno i novi uslovi poslovanja, koji se moraju uvažavati. Menadžeri će morati da usvoje novi pristup, za nove uslove poslovanja - da nauče kako da

konkurišu na različite načine. Jedna od glavnih oblasti (područja) poslovanja, koje pruža mogućnost za različito konkurisanje je oblast partnerstva i alijansi.

Prahalad (prema: Dussage & Garrette, 1999) ističe da je došlo do „diskontinuiteta konkurentskog okruženja“ što je posledica uticaja ključnih, strategijskih faktora:

- Brzih tehnoloških promena,
- Privatizacije i deregulacije,
- Na Internetu zasnovane tehnologije,
- Pritisci različitih grupa (ekoloških, grupe za zaštitu potrošača itd.),
- Nove forme institucionalnih aranžmana sa drugim firmama.

Ovi faktori menjaju kontekst poslovne strategije od pozicioniranja kompanije u okviru jasno određene industrijske strukture do proširenja i oblikovanja takve strukture pod uticajem sopstvenih inicijativa.

U novom poslovnom okruženju, za razliku od tradicionalnog, kao što se vidi iz tabele 1, strategija ima nove uloge usled izmenjenih uslova, koji su posledica delovanja ključnih, strategijskih faktora.

2. FORME INSTITUCIONALNIH ARANŽMANA

Veliki broj preduzeća u savremenoj privredi nema dovoljno sopstvenih resursa da samostalno ostvari konkurentsku prednost. Smatra se da su međunarodne alijanse ili koalicije sredstava za sprovođenje uspešnih strategija koje obezbeđuju konkurentsku prednost sve više prisutne u globalnoj privredi. Termin alijansa pokriva sve oblike saradnje između preduzeća u međunarodnoj ekonomiji, koje su više od uobičajenih tržišnih transakcija, a manje od spajanja ili pripajanja preduzeća. Svi oblici partnerstava, kao što su licence, kooperacija i zajednička ulaganja, spadaju u alijanse preduzeća (Milisavljević, 1992).

SLIKA 1: Alijansa



Izvor: Dussage, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, England.

Da bi alijansa zaista doprinosila pomeranju konkurentske prednosti u korist preduzeća, potrebno je da postoji domaća baza za konkurenciju u grani. Zbog toga je, pre ulaska preduzeća u alijansu, potrebno proceniti da li domaća baza može da se poboljša, čime bi se omogućilo ostvarivanje konkurentske prednosti. Tu se nalazi prostor, ili mogućnost za aktivnu ulogu države u doprinosu razvoja domaće osnove, koja jača konkurentsku poziciju preduzeća na međunarodnom tržištu. Ova, izvorno Porterova ideja, dalje je razvijena u novu tezu o značaju nacionalnog porekla preduzeća - da konkurentska snaga (međunarodnog zajedničkog ulaganja, ili alijanse) nastaje na osnovu komparativne prednosti zemlje, iz koje preduzeće potiče (Shan & Hamilton, 1991).

Ključni elemenat pojma alijansa je da svaka firma uključena u partnerstvo ostaje nezavisna, uprkos sporazuma između partnera (Slika 1).

Suprotno, merdžer ili akvizicija su takvi načini gde se kompanije odriču nezavisnosti i unose je u novi entitet, težeći jedinstvenom, koherentnom setu ciljeva (Slika 2).

Talas merdžera i akvizicija zahvatio je vreme 1980-ih, na nesreću sa vrlo nezadovoljavajućim rezultatima. Po mnogim analitičarima čak 80% merdžera i akvizicija bio je neuspešan.

Akvizicije pokazuju dve vrste nedostataka. Prvo, u pitanju su problemi i teškoće „uklapanja“ sa preuzetom kompanijom, koja je doživela određene traume. Drugi problem sa merdžerima i akvizicijama je taj, što

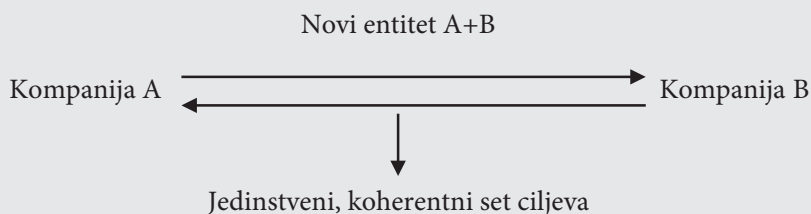
se ne uključuju uvek sve aktivnosti, imovina, ili druge vrednosti kupljene kompanije. Nezadovoljavajući rezultati funkcionisanja mnogih merdžera i akvizicija su jedan od razloga popularnosti međunarodnih alijansi. Alijanse omogućavaju da se izbegne kulturni i organizacioni šok, pogotovo, ukoliko su merdžeri i akvizicije prethodile. Alijanse se, po definiciji, odnose na specifičnu oblast saradnje, koja se najčešće precizira ugovorom. Obim saradnje se može postepeno širiti, ali one aktivnosti koje nisu interesantne za partnere mogu se isključiti iz sporazuma. To je značajna prednost u odnosu na merdžere.

U novom kontekstu, menadžeri moraju značajno prilagoditi njihov upravljački pristup s ciljem da se iskoriste specifične prednosti koje pruža alijansa. Međunarodne strategijske alijanse se mogu posmatrati kao sredstvo za korišćenje komparativnih prednosti uključenih zemalja (prednosti koje su specifične za datu zemlju). Suština je u stvaranju vrednosti na osnovu iskorišćavanja mogućnosti i izbegavanja slabosti (opasnosti).

Jedno istraživanje funkcionisanja međunarodnih alijansi pokazalo je sledeće (Bleeke & Ernst, 1991):

1. alijanse su efikasnije od pripajanja inostranih preduzeća za nove poslovne aktivnosti i za nova tržišta,
2. alijanse između jakih i slabih preduzeća ne daju dobre rezultate,

SLIKA 2: Merdžer



Izvor: Dussage, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, England.

3. bolje je ako rezultati alijanse budu iznad početnih ciljeva i očekivanja,
4. alijanse između podjednako snažnih partnera imaju veći uspeh,
5. više od 75% analiziranih alijansi je zaključeno pripajanjem slabijeg partnera jačem.

Analiza pokazuje da uvek treba razmatrati paralelno dve alternativne strategije: alijansa ili pripajanje.

3. MOTIVI ZA ULAZAK U MEĐUNARODNU ALIJANSU

Više je razloga zbog kojih preduzeća odlučuju da uđu u međunarodne alijanse (Jepma & Rhoen, 1996):

1. Smanjivanje rizika

Firme mogu smanjiti rizik povezan sa određenim projektom, tako što će se rizik podeliti između firmi koje se uključuju u kooperativni sporazum. Firma koja želi da uđe na strano tržište, na kojem nije imala ranije iskustvo, može se suočiti sa visokim rizikom, posebno kada društveno-politička klima nije dovoljno poznata. Rizik se može smanjiti ulaskom u kooperaciju sa drugom firmom koja ima iskustvo na tom tržištu.

2. Smanjivanje vremena inovacije proizvoda

Životni ciklus proizvoda određenih tehnologija, kao što su informaciona tehnologija i elektronska industrija se drastično smanjuje. Kooperativni sporazumi, tipa alijanse između nekoliko firmi, u cilju zajedničkog razvoja proizvoda, mogu značajno smanjiti vreme i troškove potrebne za razvoj inovacije.

3. Pristup tržištima

Firme sa ograničenim međunarodnim iskustvom se često ne usuđuju da preduzimaju direktne investicije u inostranstvu i preferiraju zajednička ulaganja uz učešće kapitala, da bi tako stekle potrebno iskustvo od drugih firmi i znanje sa tržišta. Korišćenje kooperativnih sporazuma za internacionalizaciju aktivnosti firme omogućava firmi da izgradi međunarodnu kompetentnost znatno brže nego da je sama nastupila. Brzi pristup na strana tržišta može biti vrlo važan, posebno kod proizvoda sa kraćim životnim ciklusom.

Vrlo često i same vlade ograničavaju potpuno vlasništvo strane firme, insistirajući da domaće firme koriste kooperativne sporazume bez ili sa učešćem kapitala.

Kooperativni sporazumi mogu biti korišćeni kao sredstvo za osvajanje tržišta novih proizvoda. Drugim rečima, firma se može širiti ka novom ili povezanom sektoru, ali da izbegne visoke troškove ulaska, ostvarujući saradnju sa firmom koja je već u novom sektoru industrije, ili sarađujući sa drugom firmom čije su tehnološke sposobnosti komplementarne. Kombinovanjem njihovih tehnologija moguće je postići konkurentsku prednost na novom tržištu.

4. Pristup tehnologiji

Angažujući se u kooperativnim sporazumima, firma stiče mogućnost da prati kretanja u tehnologiji, što je neuporedivo jeftinije nego da je razvija samostalno. Ponašajući se tako firma može nastaviti specijalizaciju u oblastima u kojima ima konkurentsku prednost, i da izbegne troškove razvoja u oblastima gde ima male šanse.

5. Racionalizacija proizvodnje

Kooperativni sporazumi mogu voditi racionalizaciji proizvodnje. Ako dve firme proizvode slične proizvode kombinujući njihove proizvodne aktivnosti, onda postoji mogućnost sniženja troškova po jedinici, s obzirom na to da je obim proizvodnje uvećan.

6. Saradnja ili sprečavanje konkurencije

Kooperativni sporazumi sa konkurencijom znače automatski saradnju, dogovaranje između partnera. Istovremeno, stvara se jak tim koji odbija u startu eventualnu pojavu novih konkurenata.

4. OSNOVE ZA NASTAJANJE ALIJANSI

Firme formiraju alijansu u cilju ostvarivanja konkurentskih prednosti na međunarodnom tržištu, koja se zasniva na razmeni određenih vrednosti koje firme poseduju i koje predstavljaju osnove za nastanak konkurentskih alijansi: znanje iz oblasti proizvod/tržišta, pristup tržištu i kanalima distribucije, znanje iz oblasti proizvoda i procesa, proizvodni kapaciteti, sirovine i veštine upravljanja. (Bradley, 1991).

Postoje različite forme strategijskih alijansi, od jednostavnih ugovora o marketing saradnji, do složenijih formi, koje odražavaju veći stepen angažovanja partnera, kao što su licencni aranžmani, franšizing i zajednička ulaganja (JV). U svim formama strategijskih alijansi postoji neposredna komplementarnost resursa kojima uključene firme raspolažu.

Na primer, u strategijskoj alijansi, koja podrazumeva marketing saradnju, jedna firma poseduje znanje o proizvodu/tržištu, ima pristup tržištu i kanalima, koji se razmenjuju za know how proizvoda, druge firme.

Slična komplementarnost postoji između ovih firmi u formi JV sporazuma. Jedna firma poseduje znanje o proizvod/tržištu koje je direktno komplementarno sa tržištem i kanalima distribucije na kojima ima pristup druga firma. Obe firme poseduju komplementarne veštine u vezi sa proizvodom, imaju komplementarne sirovine i upravljačke resurse.

Važno je uočiti da u svim oblicima konkurentskih alijansi postoji reciprocitet u razmeni resursa, što podrazumeva obostranu korist. S obzirom na to da postoje interesi učesnika i njihova komplementarnost u poslu, strategijske alijanse se mogu, vremenom, učvrstiti i razviti tako da firme formiraju čvršće alijanse ili saveze.

Sa povećanjem iskustva i boljim razumevanjem partnera, odnosno njihovih sposobnosti i ciljeva, alijanse mogu evoluirati do situacije gde partneri rade zajedno na osvajanju novih tržišta i obezbeđivanju sirovina, na zajedničkoj proizvodnji novih proizvoda itd.

Ova dinamička konvergencija resursa, sposobnosti i poslovnih ciljeva se može dogoditi brzo, ali, mnogo češće se radi o evolutivnom procesu. Finalna faza u konvergenciji partnera jeste kada odluče da formiraju funkcionalni merdžer.

Komplementarnost između firmi u alijansi, odražava snage svakog partnera u ključnim vrednostima koje se razmenjuju. Firme razmenjuju svoje ključne sposobnosti i resurse, s obzirom na to da svaka poseduje određene prednosti koje su od značaja za drugu, što je suština, ili, osnova za alijansu.

Sporazumi o marketing saradnji

Za mnoge firme koje poseduju značajne prodajne i distributivne sisteme na velikim tržištima, marketing saradnja sa drugim firmama koje poseduju proizvode koji odgovaraju postojećim kanalima distribucije, može biti odgovarajuća strategijska opcija.

Međutim, kada su u pitanju manje firme, organski interni rast i akvizicije, ne moraju biti prihvatljive strategijske opcije. Za takve firme, koje nemaju pristup na određenim tržištima, saradnja na komplementarnoj osnovi može biti manja riskantna i potencijalno vrednija.

Veliki je broj primera firmi, naročito onih manjih i srednje veličine, koji su uspešni izvoznici zahvaljuju-

ći marketing saradnji sa firmama koje imaju pristup i kanale distribucije na odgovarajućim tržištima.

Licencni aranžmani

Licenca, kao forma strategijske alijanse, danas ima vrlo rasprostranjenu primenu, s obzirom na to da omogućava brojne prednosti, kako za davaoca, tako i za korisnika. Ona predstavlja prihvatljiv način internacionalizacije proizvodnje, kojim se ugovaraju uslovi transfera određenih vrednosti firme.

Licenca omogućava da se izbegne rizik razvoja proizvoda i tržišta kroz eksploataciju iskustva firmi sa već razvijenim proizvodom, odnosno tržištem. Licenca je dobar način za internacionalizaciju manjih firmi, koje najčešće nemaju dovoljno kapitala i međunarodnog iskustva, potrebnih za implementaciju drugih oblika internacionalizacije.

U stvari, glavna vrednost licence dolazi od relativno niskih troškova transfera određenih nematerijalnih vrednosti koje su predmet licencnog aranžmana, u poređenju sa troškovima transfera materijalnih vrednosti (Cavusgil, 1985).

Korisnik licence dobija pristup određenim resursima stranog partnera (ime, poslovno iskustvo, tehnološki proces, patent, poslovna tajna itd.) uz relativno mala ulaganja. U isto vreme davalac licence ostvaruje pristup na određenom stranom tržištu.

Međunarodno licenciranje može biti atraktivna strategija internacionalizacije, posebno kada postoje restrikcije uvoza, na strani zemlje koja kupuje licencu, ili zbog drugih ograničenja koja se tiču uvoza/izvoza, direktnih investicija itd.

U sklapanju licencnog aranžmana, u načelu, moguća su dva pristupa: prvi obezbeđuje korisniku licence pristup tehnologiji koju davalac licence poseduje u vremenu ugovaranja. Drugi obezbeđuje pristup postojećoj i budućoj tehnologiji u određenoj oblasti, za sve vreme trajanja licencnog aranžmana.

Licencni aranžmani mogu biti vrlo različiti u zavisnosti od brojnih okolnosti, ali, uobičajeno sadrže elemente tehničke, komercijalne i organizacione prirode. Rasprostranjenost međunarodnog prometa licenci pokazuje da, i pored određenih nedostataka, i kontroverzi, koje se s tim u vezi mogu naći u literaturi, ona predstavlja atraktivnu strategiju internacionalizacije.

Pretpostavke uspešnog međunarodnog licenciranja su (Bradley, 1991):

- davalac licence mora imati ekskluzivna i lako prenosiva prava za tehnologije proizvoda ili procesa, koje su predmet licence,

- moraju se jasno identifikovati koristi od licence za partnere,
- davalac licence treba da obezbedi kontrolu u vezi sa njenom primenom,
- neophodan je određen nivo tehničke kompetencije korisnika licence.

Jedan od glavnih zahteva za uspešno međunarodno licenciranje je organizaciona klima, pogodna za međunarodno poslovanje.

Ograničenja međunarodnog licenciranja definisao je Bradley (1991) kao:

- imperfektnost tržišta licenci,
- teškoće vezane za uspešnu komunikaciju različitih kultura povodom kompleksne tehnologije,
- visoki troškovi transfera znanja,
- sticanje profita je ograničeno licencnim aranžmanom.

Fransizing kao forma internacionalizacije

Kao i licenca, franšizing, kao oblik strategijske alijanse i forma internacionalizacije, doživljava široku popularnost i primenu. S obzirom na to da postoje sličnosti sa licencom, za neke autore to je posebna forma licenciranja prava intelektualne svojine. Drugi franšizing shvataju kao metod marketinga sa određenim distinktivnim karakteristikama. Franšizni paket je kompleksniji od licencnog, i može da sadrži različite i brojne vidove saradnje.

Branderburg (1986) sistematizuje različite forme franšizinga u tri grupe:

Prva grupa obuhvata odnose između trgovine na veliko i trgovine na malo, druga obuhvata odnose između proizvođača i maloprodaje, kao i odnose između proizvođača i veleprodaje, treća grupa uključuje model poslovanja i organizacije, ime i zaštitni znak, sistem upravljanja i marketinga.

Franšizna forma poslovnog tipa je najuobičajenija forma u međunarodnom marketingu. Imajući u vidu generalne trendove na međunarodnom tržištu, jedinstvena je ocena o rastućoj ulozi franšizinga, kao forme strategijskih alijansi i internacionalizacije poslovanja.

Zajedničko ulaganje kao forma internacionalizacije

Zajedničko ulaganje nastaje kada dve ili više firmi formiraju treću u cilju unapređenja ekonomskih aktivnosti. Gullander (1976) definiše zajedničko ulaganje kao "sporazum između dve ili više nezavisnih firmi, koji podrazumeva angažovanje kapitala učesnika".

Četiri su glavne prednosti od zajedničkog ulaganja (Bradley, 1991):

1. Izbegavanje troškova ugovaranja, transakcija i pregovaranja,
2. Redukcija troškova, ili ekonomija obima, koja dolazi od spajanja zajedničkih administrativnih, transportnih i marketing troškova,
3. Internacionalizacija tehnoloških ili administrativnih tajni firme uz minimiziranje rizika gubljenja konkurentske prednosti po tom osnovu,
4. Povećanje sposobnosti za implementaciju tehnoloških promena.

Vrlo često se ističu prednosti zajedničkog ulaganja u vezi sa redukcijom rizika za partnere. Takođe, zajedničko ulaganje može biti atraktivna forma u projektima koji podrazumevaju velike investicije. Zajedničko ulaganje omogućava direktan pristup novim resursima, kojima raspolažu partneri, a za koje bi inače bio potreban dug period internog razvoja. Danas, mnoge firme ulaze u zajedničko ulaganje, kao način za diversifikaciju aktivnosti i rast kompanije.

Stvaranje novih korporativnih alijansi je rezultat izmenjenih osnova globalne konkurencije. Suštinska promena u odnosima između kompanija jeste od konkurencije ka kooperaciji. Umesto direktne konkurencije, kompanije slede strategiju maksimiranja ekonomskih koristi, kako za kompanije koje se uključuju, tako i za zemlje iz kojih potiču.

Zajedničko ulaganje se bazira na kombinovanju snaga uključenih partnera, u čemu je i najveća prednost ove forme internacionalizacije. Manja kompanija u zajedničko ulaganje unosi preduzetničku inicijativu, snagu, fleksibilnost i tehnološke novine dok velika kompanija obezbeđuje kapital, razvijeni marketing, dobre kanale distribucije i servis. Ovakva kombinacija omogućava partnerima značajne konkurentske prednosti u nastupu na međunarodnim tržištima.

Jedan od ključnih razloga formiranja zajedničkog ulaganja jeste i neophodnost uključivanja kadrova, sa odgovarajućim znanjima, neophodnim za uspešnu internacionalizaciju. Kompanija, sama na stranom tržištu, najčešće ima status autsajdera.

Pristup kapitalu je još jedan resurs koji omogućava ova forma, naročito kada se radi o manjim kompanijama kojima nedostaje kapital za dalji razvoj, a koje poseduju druge prednosti. Putem zajedničkog ulaganja ove kompanije ostvaruju pristup tom resursu.

Pristup kanalima distribucije je takođe važan motivacioni faktor za formiranje zajedničkog ulaganja. Pristup kanalima, tržištu, i svemu što pretpostavlja

dobar marketing pristup, čini strategijske prednosti, neophodne za uspešnu internacionalizaciju.

Zbog svih prednosti koje omogućava ova forma, za kompanije i zemlje iz kojih potiču, i odnos tih zemalja prema ovoj formi internacionalizacije je, najčešće, vrlo pozitivan. Otuda, još jedna prednost zajedničkog ulaganja jeste što se izbegavaju carinske i necarinske barijere.

ZAKLJUČAK

Osnovna karakteristika savremenih uslova poslovanja je proces globalizacije. U svakodnevnom poslovnom žargonu sve su prisutniji termini: globalno poslovanje, globalna proizvodnja, globalna tržišta, globalni proizvodi itd. Živimo u vremenu globalizacije, i hteli mi da priznamo ili ne, globalizacija je tu, svuda oko nas.

Menadžeri bilo gde se u svetu nalazili, u obavljanju svojih poslovnih aktivnosti moraju imati u vidu globalnu perspektivu njihovih poslova. Od suštinskog značaja je iskoristiti sve pozitivne strane globalizacije, a očuvati posebnosti lokalne sredine. Menadžeri sa globalnom orijentacijom u poslu, ne smeju dozvoliti da upadnu u zamku stereotipa grupe ljudi. Umesto

toga, globalna orijentacija zahteva od menadžera da naglašava ulogu većeg znanja, razumevanja i tolerancije za razlike između sopstvene i tuđih kultura.

Menadžeri domaćih preduzeća se, uprkos svemu, moraju izboriti za svoj uticaj i prihvatiti svoju odgovornost u procesu opredeljenja u korist neke od strategija saradnje sa partnerima iz razvijenih zemalja, pri tome, imajući u vidu konkretnu, specifičnu situaciju preduzeća, njegove mogućnosti i ambicije. Brojne i različite forme međunarodnih alijansi, od jednostavnih ugovora o marketing saradnji, licenci, franšizingu, do zajedničkih ulaganja koja podrazumevaju učešće u kapitalu, predstavljaju mogućnost uključivanja domaćih preduzeća u tokove međunarodnog poslovanja. To je istovremeno i mogućnost da se kroz saradnju sa inostranim partnerom, posebno ako je partner iz razvijene zemlje, dođe do nove tehnologije, novih znanja i iskustva.

Izbor neke od strategija saradnje sa inostranim partnerom, radi razmene određenih resursa (vrednosti) je šansa za ona domaća preduzeća koja internacionalizaciju prihvataju kao neminovnost svog poslovanja. U tom smislu, odnosi međunarodne saradnje između preduzeća se mogu posmatrati kao sredstvo za korišćenje komparativnih prednosti zemalja iz kojih preduzeća potiču.

Reference

1. Bleeke, P. & Ernst, D. (1991). The Way to Win in Cross-Border Alliances, *Harvard Business Review*, novembar-december.
2. Bradley, F. (1999). *International Marketing Strategy*, Third Edition, Prentice Hall Europe.
3. Brandenburg, M. (1986). *Free yourself from servitude*, Accountancy, New York.
4. Dool, I. & Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy*, Third Edition, Thomson Learning, London.
5. Dussage, P. & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, England.
6. Djordjevic, M. (2005). *International Marketing*, Faculty of Economics, Kragujevac.
7. Djordjevic, M. (2008). *International Business Enterprises in the Global Environment*, Faculty of Economics, Kragujevac.
8. Glaister, K. (1991). International Success: Company Strategy and National Advantage, *European Management Journal*, Vol. 9, No. 3.
9. Glaister, K. (1991). A Conversation with Michael Porter, from A International Competitive Strategy Perspective European, *European Management Journal*, Vol. 9, No. 4.
10. Gullander, S. (1976). Joint Ventures and Corporate Strategy, *Columbia Journal of World Business*, New York.
11. Jepma, C. & Rhoen, A. (1996). *International Trade: A Business Perspective*, The Dutch Open University, Longman, London.
12. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London.
13. Milisavljević, M. (1992). *Competitive Advantage in International Economics*, Institute for International Management, Proceedings from scientific conference, Belgrade.
14. Morrison, J. (2000). *The International Business Environment*, Palgrave, New York.
15. Mockler, R. (1999). *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.

16. Rakita, B. (1998). *International Marketing*, University of Belgrade, Faculty of Economics, Belgrade.
17. Shan, W. & Hamilton, W. (1991). Country-Specific Advantage and International Cooperation, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 419-432.
18. The World Economic Forum for 2009.
19. Wild, J., Wild, K. & Han, J. (2003). *International Business*, Second Edition, Pearson Education, New Jersey.
20. Zahra, S. & Elhagrasy, G. (1994). Strategic Management of International Joint Ventures, *European Management Journal*, No. 1.

Summary

The Indirect Strategies of Internationalization of Companies

Momčilo Đorđević, Ana Đorđević

The subject of this work are, as mentioned in the title, the indirect strategies of internationalization of companies. The first part talks about the new business environment, the factors that lead to changes and their implications. It is at the same time the business context, which must be taken into consideration that determines the success of companies in the new business environment. In this paper, the emphasis is on company business in international markets, and the selection of appropriate strategies of internationalization, which will be responsible for this new business environment.

There are many reasons that are discussed in this paper, and would rather indicate that partners from different countries to accept different strategies, rather than opting for a strategy of export, or a strategy of direct investments abroad.

The dynamic technical and technological development, and its universal impact, among other relevant factors,

put in the first place the importance of different strategies which is achieved through technology transfer, knowledge and experience whereby the exports, as a classic strategy of involvement in international trade, becomes significantly more difficult.

Also, the internationalization of enterprises through direct investment abroad, involves many difficulties related to fitting in a foreign enterprise environment, and a high risk strategy. In addition, there is still a large number of countries do not allow wholly owned foreign enterprises. The paper discusses the value of various indirect internationalization strategy, which may be useful for those domestic companies that are in front of problem the choice of acceptable strategies of internationalization.

Keywords: international marketing, international business, strategy, indirect strategy of internationalization, license, joint ventures

Kontakt:

Momčilo Đorđević,

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu,
e-mail: mdjordjevic@kg.ac.rs

Ana Đorđević,

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad,
e-mail: anadjordjevicvps@gmail.com

Socio-Economic and Demographic Profile of Traditional and Functional Food Consumers in Serbia

Žaklina Stojanović, Dominique Barjolle

Abstract: Consumer quantitative survey was performed on general population 18+ in Serbia at the end of September – beginning of October 2010. The instrument used in this survey was a structured questionnaire. The stratified three-staged random representative sample is applied (N=516). Based on reported frequency of consumption two groups of consumers were identified: (1) conservative consumers who reported high level of traditional food consumption and simultaneously lower level of functional food consumption (NT=196); (2) innovators represented by the heavy functional food consumers who reported lower level of traditional food consumption (NF=60). A descriptive statistical analysis (parametric and non-parametric) was conducted with the aim to investigate all statistically significant differences between two consumers' group profiles.

The so-called conservative consumers dominate over heavy functional food consumer group in our sample. The heavy traditional food consumers are older on average and more unemployed (as retired people are considered as unemployed) and exposed to social influences. "Traditional food" in Serbia is perceived as home-made, tasty and healthy, with long heritage. Differences in age and education between two compared consumers groups indicate possible transition of diet pattern toward more frequent functional food consumption.

Key words: Traditional Food, Functional Food, Consumption, Consumer Profile.

1. INTRODUCTION

Traditional products constitute an important element of European culture, identity and heritage, which has been recognised both at political (Communication of the European Parliament 2011) and scientific level. Traditional food is usually defined as a typical food of a certain locality. From the consumer science point of view, some of their most important characteristics are their local origin and their way of producing: home-made or on-farm (Ricketts et al., 2006; Vogt & Kaiser, 2008; Wilson & Fearn, 2000; Hamermesh, 2007). At the same time, the current urban diet patterns change the occasions and the frequency of consumption of the traditional food. Additionally, some consumers see traditional food as not healthy, heavy food (Amblard et al, 2011). Consequently, the functional food with novel ingredients can be seen as an opposite to the traditional food. It may be considered as a much more global food, based on the needs of the urban consumers oriented toward healthier lifestyle. Simultaneously, there is an increasing importance of health aspects in the food choices (Diplock et al 1999; Sijtsma et al. 2003, De Jong et al 2003; Niva & Mäkelä 2005).

To try to understand better future evolution of the consumption of traditional vs. novel food, this paper aims to discuss about differences between two consumer groups based on a survey conducted in Serbia. The reasons why the specific food groups are selected are twofold. The concept of traditional food can be explained from different points of view and recognized in different forms that link tradition with food consumption. On the other hand, the concept of novel food gains in importance with rising international competition within a country strongly exposed to transition processes. It is extremely interesting to obtain the differences regarding consumer profiles. The research aims to explain the main socio-economic and demographic factors that influence on keeping tradition in the diet pattern. Simultaneously, the analysis also indicates new trends that can reshape food consumption in Serbia, as a rapidly changing transition economy.

2. LITERATURE REVIEW

The literature review shows extremely low scientific interest regarding traditional and novel food consumer research in Serbia. It is important to

understand what consumers consider under the term traditional food and how do they perceive novel food concept in general. By the qualitative research (focus group discussion), five different concepts of traditional food are recognized in Serbia (Stojanović, Ognjanov & Filipović, 2010). In Serbia, traditional food is perceived as home-made or hand-made food, opposite to industrial products/dishes. It is prepared and consumed by many different generations and locally produced/grown. Additionally, the traditional food is exclusively produced and consumed in the country, without mentioning any export potentials. Traditional food evokes strong emotions – food of childhood, food made in village by grandmother, food consumed in a family and food connected with social events. Although we did not found any quantitative analysis on consumer attitudes and behaviour toward traditional food in the country, the qualitative research could support this paper analysis with clearly sound opinion what might be considered as traditional food in Serbia. The concept of regional food is not mentioned by any participant in the focus groups discussions. However, this concept is strongly related to GI labelling policy applied in Europe.

On the other hand, Serbian market of so called novel food (mostly considered as functional food) was initiated during mid 1990's – first in dairy and than in other sectors of food industry (Stojanović, Ognjanov & Dragutinović-Mitrović, 2010). Generally, little attention has been paid to the market analysis of functional food. Vast majority of articles about functional food have been published in medical journals by authors that have medical affiliation or medical background (Šobajić, 2002, Miletić et al., 2008). There are several theoretical articles emphasizing health benefits coming from consumption of functional food or analyzing legal environment and regulations regarding this food type (Stanković & Djordjević, 2002). A few papers analyze possible contribution of marketing and technology to the offer of food with N&H claims (Dimitrijević-Branković et al., 2002, Ristić, 2003).

Although literature review supports overall finding about lack of data on consumer behaviour towards traditional and functional food in Serbia, certain results about food choice motives are known. The most relevant factors that explain motives for food consumption in the Western Balkans (region includes Serbia) are sensory appeal, price and health. Among the least important ethical concern and weight control were found. Milošević, Žeželj, Gorton and Barjolle argue that ranking of different food choice motives yielded no significant differences between West Balkan consu-

mers: the pattern of food choice motives seems to be strikingly similar in six observed countries (Slovenia, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia, Montenegro and Former Yugoslav republic Macedonia) (Milošević et al, 2012).

Finally, the concepts of traditional and novel/functional food are new for consumers in Serbia. The Regulation on Geographical Indications of Origin was established in 1995 in Serbia (Official Gazette of FRY 15/1995 and 35/1995). The harmonized legislation with EU Council Regulation 2081/92, 535/97 and 510/2006, also in the line with the provisions of the World Trade Organization, Madrid and Lisbon treaty arrangement, was adopted in 2010 (Official Gazette of Republic of Serbia 18/10). However, domestic products under PGO and PGI label still can not be found at the market. Additionally, the health claims are not legally treated at all. It does not mean that functional food market is not operative even under unregulated conditions (Stojanović & Dragutinović-Mitrović, 2011).

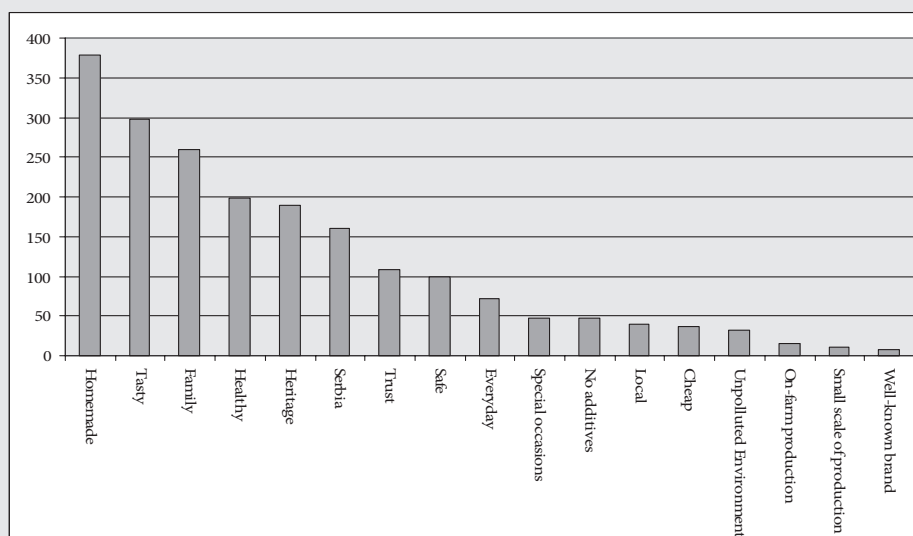
2. THE RESEARCH METHODS

2.1 The sampling procedure and research instrument

Consumer quantitative survey is performed on general population 18+ in Serbia. The sampling is based on the data from Census and estimated population dynamics. The stratified three-staged random representative sample is applied. The primary sampling units (PSU) are polling station territory; the secondary sampling units (SSU) are households; the tertiary sampling units (TSU) are respondents – the adult member per each chosen household. The total sample was 516, whereas the valid sample for our study was 256 respondents who stated high frequency of traditional or functional food consumption.

The instrument used in this survey was a structured questionnaire consisting of several separate sections, including motivation toward food in general (Food Choice Questionnaire - FCQ), some specific questions about traditional and functional food and consumer's socio-economic and demographic characteristics. Specific questions refer to consumer understanding of traditional food as well as to consumer information and scepticism. As the concept of functional food is a new on the emerging Serbian market, the respondents were previously advised on what was typically assumed under this term. Also,

FIGURE 1: Meaning of traditional food concept in Serbia - cumulative frequencies of four most important items



several examples were presented before respondents were asked to complete the survey. Consumers' socio-economic and demographic characteristics relevant for this study includes their gender and age, level of education, number of household members, type of settlement (rural/urban), employment, height and weight - body mass index (BMI), as well as their self-assessed economic and health status. The dependent variable was self-reported frequency of consumption of the studied categories of food.

2.2 The methods applied and research questions

Based on reported frequency of consumption all surveyed respondents were classified. The first group consists of heavy traditional food consumers who simultaneously reported lower level of functional food consumption ($N_T=196$). The second group comprises of heavy functional food consumers with lower level of traditional food consumption ($N_F=60$). A descriptive statistical analysis is conducted aiming at investigating all statistically significant differences between both the heavy traditional and functional consumers' profiles. The differences between the two groups related to a number of socio-economic and demographic variables were measured by parametric (One-Way ANOVA) or non-parametric (Chi Square) statistical tests.

The overall research addresses following question: *does tradition keep dominance over new trends in food consumption?* In other words, the aim is to investigate whether significant differences between two groups of consumers in Serbia exist regarding their main socio-economic and demographic characteristics. Profiling

two consumer groups (heavy traditional and heavy functional consumers) can improve understanding of contemporary food consumption patterns and their possible dynamics in the future.

3. RESULTS AND DISCUSSION

3.1. Meaning of traditional and functional food concepts

The results show that 'heavy traditional food consumers' dominate 'over heavy functional food consumers' group in Serbia. Almost 50% of all respondents belong to the 'heavy traditional food consumers' group. Every fifth respondent reports the 'high functional food consumption'.

The meaning of 'functional food' was presented to the respondents before administrating the questionnaire section regarding this food type. Such approach is appropriate because functional food consumption is still in its infancy. Previous studies identified that consumers are not familiar with the term "functional food" or related concepts (e.g. health claims) (. Therefore, our respondents were advised about functional food by explicit explanation of health claims. The following formulation was used: "Health claims that we see on product packages are claims that link a nutrient to a normal functioning of the body or a specific disease. An example of a health claim – *High in calcium, Calcium helps build strong bones. Adequate calcium throughout life, as part of well-balanced diet, may reduce risk of the osteoporosis*". It generally refers to milk products available at the market.

TABLE 1: Heavy traditional vs. functional food consumers profile in Serbia, 2010

Variables	Definition	Heavy traditional food consumers	Heavy functional food consumers	Statistical tests
		Mean (standard deviation)		One-way ANOVA
Age	In years	49.32 (17.376)	43.70 (18.052)	F=4.886**
Household members	Total number	3.33 (1.797)	3.05 (1.682)	F=1.162
Self-assessed economic status	5 point scale (1-min, 5-max)	3.02 (0.847)	3.13 (0.947)	F=0.772
Self-assessed health status	5 point scale (1-min, 5-max)	3.68 (sd.0.994)	3.77 (sd.0.927)	F=0.372
Body mass index (BMI)	Counted based on stated weight and height	24.188 (3.8115)	23.948 (3.5811)	F=4.933
Social influences functional food	5 point scale (1-min, 5-max)	3.17 (0.943)	3.95 (0.775)	F=4.972
Social influences traditional food	5 point scale (1-min, 5-max)	4.42 (0.829)	4.15 (0.840)	F=33.580***
		Frequencies (share)		Parson Chi-Square
Gender	0 = male	84 (42.86%)	18 (30.00%)	Chi-Square 3.168*
	1 = female	196 (57.14%)	42 (70.00%)	
Education	0 = uneducated (primary school or less)	57 (29.1%)	9 (15.0%)	Chi-Square 4.761**
	1 = educated (secondary school/college or university)	139 (70.9%)	51 (85.0%)	
Type of settlement	0 = urban	100 (51.02%)	46 (76.67%)	Chi-Square 0.154
	1 = rural	96 (48.98%)	14 (23.33%)	
Employment	0 = employed	112 (57.1%)	36 (60.0%)	Chi-Square 12.330***
	1 = unemployed	84 (42.9%)	24 (40.0%)	

* Significant at 10% significant level. ** Significant at 5% significant level. *** Significant at 1% significant level

However, before any explanation given to the differences in reported frequencies of consumption, it is important to find out what consumers consider under the term “traditional food” in Serbia. Consumer perception of term “traditional food” was tested by letting respondent to choose four out of 17 items that best describe concept (heritage, unpolluted environment, family, Serbia, local, special occasions, homemade, trust, everyday, small scale of production, tasty, healthy, safe, on-farm production, no additives, well-known brand and cheap). Measured by cumulative frequencies of four most important items, consumers consider traditional food dominantly as ,home-ma-

de’, ,tasty’, ,family’ and ,healthy’ (Figure 1). However, the absolutely most important items are ,heritage’ and ,family’. These items are chosen as the first association on traditional food by more than 2/3 of all respondents. Contrary, the very low attention is paid to ethical concerns – ,small-scale’, ,on-farm’ production, ,unpolluted environment’, and ,local’. According to consumers’ perception, it is obvious that “traditional food” in Serbia is perceived as home-made, tasty, healthy and with long tradition produced food.

In order to find out differences between heavy traditional and functional consumers in Serbia both N_T and N_F are reduced. Consumers who simultaneously

stated high consumption of both foods are extracted. Consequently, the relevant sample consists of consumers who stated higher consumption of one food group than in another – e.g. the heavy traditional food profile represent consumers who reported higher traditional food consumption and simultaneously lower functional food consumption, and the heavy functional food group *visa versa*. The next section explains significant differences between ‘heavy consumers’ groups regarding their socio-economic and demographic characteristics.

3.2 Traditional versus functional food in Serbia – which differences between consumers’ profiles?

‘Heavy traditional vs. functional food consumers’ profiles are described by socio-economic and demographic variables (Table 1). No differences were found regarding household numbers, type of settlement, self-assessed economic and health statuses, BMI and social influences toward functional food consumption. Differences were found in age, gender, education, employment and social influences toward traditional food consumption.

Differences in employment and social influences toward traditional food consumption are found at 1% significant level. Heavy consumers of traditional food are more unemployed than heavy functional food consumers. Due to classification, the unemployment in our case also signifies that people are retired, and that is also linked to their age. Pensioners are more represented in the sample of heavy traditional than functional food consumer group in Serbia (32.33% and 25% respectively). However, it is equally important to emphasize the structure of unemployed heavy functional food group. It consists significantly more of pupils and students (11.66%) compared with the structure of heavy traditional food consumer group (pupils and students constitute only 3.53% of this group). The analysis also shows stronger influence

of peers among heavy traditional food consumers in Serbia.

Differences in education and age between two heavy consumer groups exist at 5% significant level. In comparison with traditional food consumers, functional food consumers in Serbia are higher educated and younger on average. Uneducated (with primary school or less) are more frequently present in heavy traditional food consumers group. Additionally, this group is slightly less than 50 years old on average. An average functional food consumer is around six years younger than traditional one. In the group of educated heavy functional food consumers the college or university degree of education are more frequently present.

Finally, difference at 10% significant level is noticed in gender. Female respondents are more frequently represented in the heavy functional consumers group, while in the heavy traditional consumers group male respondents are slightly more represented.

The consumer profiles are summarized in Table 2. The explanation of the consumer profiles is additionally confirmed by the focus groups discussions (FGD) conducted prior to quantitative consumer survey in Serbia. Two FGD were conducted with the aim to found out broad context of consumers perceptions of traditional food in Serbia. FGD were conducted in the capital city and in the South-East Serbia during spring in 2010 (Stojanović, Ognjanov & Filipović, 2010).

For majority of the consumers, traditional food is healthy food (close to organic), and this can lead to the fulfillment of their need of healthy food, being reluctant to consume «industrial» functional food. Additionally, agricultural households are more represented in the heavy traditional food consumers group (their presence is almost 10% higher than in total population). They have producing home-made traditional products based on family tradition, without additional artificial components. Consequently, share

TABLE 2: Consumer profiles – the characteristics that make differences between heavy traditional and functional consumer groups in Serbia, 2010.

Heavy traditional food consumer (HTFC)	Heavy functional food consumer (HFFC)
More exposed to peers regarding TFP	Less exposed to peers regarding TFP
Unemployed*	Employed
Less educated	More educated
Older on average than HFFC	Younger on average than HTFC
More frequently male	More frequently female

* Linked with age because the retired people are considered as unemployed.

of these products in overall diet is significant. This result can be placed in parallel to the results of the qualitative survey on functional food. Two FGD (Mothers of children under 15 and 50+ respondents) were conducted during winter in 2009/2010 in the capital city. Consumers are more skeptical toward novel/functional food (Stojanović et al, 2010). Influence of consumers' skepticism on functional food consumption is also confirmed by other studies (Gray, 2002; Niva and Makela 2005; Saaksjrvia et al., 2009).

Additionally, consumer trust declines to some extent with age (Poppe and Kjaernes, 2003) which might have a specific influence on consumers' attitudes toward functional food in our case. However, having in mind the specific findings in Serbia, industrial products and the addition of chemical, artificial contents may provoke these cancers. Earlier findings suggest strong contradiction between the ideal of 'natural' food and 'techno-food' (Stewart-Knox and Mitchell, 2003). Consumers in Serbia insist of products naturalness and pay more attention to home made products or, at least, to shorter food distribution channel.

4. CONCLUSION AND SUGGESTIONS FOR FURTHER RESEARCH

The findings presented here are the first results obtained regarding main differences between traditional and functional food consumers' profiles in Serbia. For the time being, traditional food consumers still dominate over novel (functional) food consumers. However, the meaning of traditional food perceived by consumers in Serbia is highly debatable. It refers strongly to the concept of 'home-made' food which includes self-consumption of traditional products (Hamermesh, 2007). It might indicate lower potentials for regional food concept promotion in the country. The concept of regional food has gained in importance in the EU lately (Loureiro and McKluskey, 2000). Our study confirms that the traditional food in Serbia is obviously used as a term for low marketed goods home-produced by traditional recipes. It might be considered as an important restriction for further development of the PGO and PGI scheme in Serbia. The further research can contribute explanation of different meanings of term "traditional food" for different segments

of consumers in Serbia. Detailed profiling of traditional food consumers could facilitate improvement of European regional concept of traditional food in our practice.

Due to high share of elderly people in Serbia, tradition still keeps dominance over new trends in food consumption (Stojiljković, 2011). Heavy traditional food consumers are older on average, less educated and more unemployed because a part of them are retired. Additionally they are more influenced by peers and that might indicate high social interferences. The heritage still strongly drives the food consumption toward traditional products prepared at home. However, younger and higher educated heavy functional food consumers indicate higher potentials for the functional food consumption in the future. It is also important to emphasize the role of the female food shoppers. They take care over children and family food consumption. The more represented females in the functional food consumers group can influence changing of diet pattern toward generally healthier food consumption.

Finally, the diet-related diseases are seen as one of the crucial problems of contemporary society. Both developed and developing countries struggles against the increase of certain diet related diseases (diseases related to malnutrition and/or obesity). The public health policy actions toward healthier diet and lifestyle could faster new trends in food consumption in Serbia. At the same time, there is a need to set-up and implement at least equivalent legislation of food labelling related to health claims as it exists in Europe. The importance of this legal framework has been highlighted and deeper discussed by Stojanović and Dragutinović-Mitrović (2011). Regarding consumer scepticism and information, legislation and control system are of crucial importance. Generally, an appropriate public health policy could address this issue in providing specific group of consumers with information about the benefits of taking care of their diet. The dissemination of recommendations about the importance of a balanced diet should take place in some appropriate media for broader consumers groups. It includes education on traditional food – its benefits and relevance for contemporary diet, as well as about functional food and the novel approach related to diet-health or diet-diseases relationship.

References

- Amblard C., Prugnard E. and Giraud G. (2011), D8.1 – Consumers attitudes, expectations and behaviours towards traditional food, FP7 Focus-Balkans project document, www.focus-balkans.org, accessed 07.02.2012.
- Christidis N, Tsoulfa G, Varagunam M. and Babatzimopoulou M. (2011), A cross sectional study of consumer awareness of functional foods in Thessaloniki, Greece. *Nutrition & Food Science* 41:165–174.
- De Jong, N., Ocke, M.C., Branderhorst, H.A.C. and Friele, R. (2003), Demographic and lifestyle characteristics of functional food consumers and dietary supplement users. *British Journal of Nutrition*, 89, pp. 273–281.
- Dimitrijevic-Brankovic I.S., Baras J.K. and Bojovic J. (2002), Značaj i mogućnosti proizvodnje funkcionalne hrane, (engl. Importance and possibilities for the functional food production), *Hemijska industrija*, vol. 56, (3) pp. 113–122.
- Diplock, A.T., Agget, P.J., Ashwell, M., Bornet, F., Fern, E.B. and Roberfroid, M.B. (1999), Scientific concepts of functional foods in Europe: consensus document. *British Journal of Nutrition*, 81, pp. 1–27.
- Gray, J. (2002), Consumer perception of the functional dairy food market in Northern Ireland, *International Journal of Consumer Studies*, 26, (2) pp. 154–158.
- Hamermesh, D.S. (2007), Time to Eat: Household Production under Increasing Income Inequality, *American Journal of Agricultural Economics*, 89, (4) pp. 852–863.
- Loureiro, M.L. and McCluskey, J. (2000), Assessing consumer Response to Protected Geographical Identification Labeling, *Agribusiness*, Vol. 16, , No. 3, pp. 309–320.
- Miletić I., Šobajić S. and Djordjević B. (2008), Funkcionalna hrana - uloga u unapređenju zdravlja, (engl. Functional food – the health improvement role), *Journal of Medical Biochemistry*, vol. 27, (3) pp. 367–370.
- Milošević, J., Žeželj, I., Gorton, M. and Barjolle, D. (2012), Understanding of motives of food choice in Western Balkan Countries, *Appetite*, Vol. 58, Issue 1, pp. 205–214.
- Niva M. and Makela J. (2005), Finns and functional foods: socio-demographics, health efforts, notions of technology and the acceptability of health-promoting foods, *Journal of Consumer Studies*, pp. 35–45.
- Parlement Européen, Direction generale des politiques internes de l'Union, Département thématique b: Politiques structurelles et de cohésion, agriculture et développement rural (2011), „Petits agriculteurs et marchés locaux dans le contexte de la politique Européenne de la qualité“, ref. IP/B/AGRI/IC/2011_020
- Poppe, C. and Kjaernes, U. (2003), Trust in Food in Europe. A Comparative Analysis. National Institute for Consumer Research, Oslo. [WWW document]. URL <http://www.trustinfood.org/SEARCH/BASIS/tif0/all/publics/DDD/24.pdf>.
- Ricketts, H.J., Ilbery, B. and Kneafsey, M. (2006), Distribution of Local Food Activity in England and Wales: An Index of Food Relocalization, *Regional Studies*, 40, (3), 289–301.
- Ristić G.N. (2003), Funkcionalna hrana - hrana za XXI vek, (engl. Functional food – food for 21st century), *Mlekarstvo*, vol. 2, (14) pp. 428–433.
- Saaksjarvia, M., Holmlundb, M. and Tanskanenb, N. (2009), Consumer knowledge of functional foods, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 19, No. 2, pp. 135–156.
- Sijtsema, S.J., Backus, G.B.C., Linnemann, A.R., and Joungen, W.M.F. (2003), Linking Consumers' Perception of Health-promoting Food Attributes to Tangible Product Characteristics, The EAAE Seminar Consumer Perceptions of Healthiness of Food and Consumer Acceptance of New Functional Foods, Middelbart, Denmark.
- Šobajić S. (2002), Funkcionalna hrana u prevenciji bolesti i terapiji, (engl. Functional food in the prevention of diseases and treatment), *Arhiv za farmaciju*, vol. 52-3, pp. 369–375.
- Stanković I.M., Djordjević B.I. (2002), Funkcionalna i nekonvencionalna hrana - zakonska regulativa, (English – Functional and Unconventional Food – Legislative), *Hrana i ishrana*, vol. 43, (1-2) pp. 60–62.
- Stewart-Knox, B. and Mitchell, P. (2003), What separates the winner from the losers in new food product development? *Food Science and Technology*, 14, pp. 58–64.
- Stojanović Ž. and Dragutinović-Mitrović R. (2012), Serbian Functional Food Market: *Does Regulation make differences?*, print in ed. Boričić B. & Jovičić M., *Factor Markets and the Effects of the World Crisis*, CIDEF, Belgrade, Volume II, pp. 229–245.
- Stojanović, Ž., Ognjanov, G. and Filipović, J. (2010), Traditional food and its Implications for Development of Rural Tourism in Serbia, *Ekonomika poljoprivrede*, SI (2), pp. 352–358.
- Stojanović, Ž., Ognjanov, G., and Dragutinović-Mitrović, R. (2010), Health Claimed Products and Consumer Attitudes in Balkan Countries, Annual Meeting of European Association of Animal Production, August 23–27., 2010, Book of Abstracts, EAAP, p. 332.

24. Stojanović, Ž., Zaouche-Laniau, M., Barjolle, D. and Esteve, M. (2010), D6.1 – Consumer motivations and behaviours for products with nutrition and health claims, FP7 Focus-Balkans project document, www.focus-balkans.org, accessed 07.02.2012.
25. Stojilković, J. (2011), Growing Number of Pensioners and Population Aging in Serbia, *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijić"*, 61(2), pp. 69-84.
26. The Regulation on Geographical Indications of Origin (2010), *Official Gazette of Republic of Serbia* 18/10.
27. Vogt, R.A. and Kaiser, L.L. (2008), Still a time to act: A review of institutional marketing of regionally-grown food, *Agriculture and Human Values*, 25, pp.241–255.
28. Wilson, N. and, Fearne, A. (2000), A Link between Modernity and Tradition - the Case of Several Regional Food Products, in *Economie et Sociologie Rurales, Actes et Communications*, INRA, 17, (2) pp. 277-294.

Rezime

Socioekonomski i demografski profil potrošača tradicionalne i funkcionalne hrane u Srbiji

Žaklina Stojanović, Dominique Barjolle

Kvantitativno istraživanje potrošača izvršeno je na opštoj populaciji 18+ krajem septembra – početkom oktobra 2010. godine u Srbiji. Instrument koji je korišćen u istraživanju je strukturirani upitnik. Reprezentativni stratifikovani troetačni slučajni uzorak je primenjen (N = 516). Na osnovu prijavljene učestalosti konzumiranja identifikovane su dve grupe potrošača: konzervativni potrošači (NT = 196) i inovatori (NF = 60). Deskriptivna statistička analiza je sprovedena sa ciljem da se istraže sve statistički značajne razlike između dve grupe profila potrošača. U našem uzorku tzv. konzervativni potrošači dominiraju nad

velikim potrošačima funkcionalne hrane. Veliki konzumenti tradicionalne hrane su u proseku stariji, među njima su brojno zastupljeniji nezaposleni (penzioneri se u našem slučaju ubrajaju u ovu kategoriju) i više su izloženi uticajima socijalne sredine. „Tradicionalna hrana“ se u Srbiji doživljava kao domaća, ukusna, zdrava i kao hrana sa istorijskim nasleđem. Razlike u starosti i obrazovanju između dve grupe potrošača ukazuju na moguću tranziciju u pravcu značajnije konzumacije funkcionalne hrane. **Ključne reči:** tradicionalna hrana, funkcionalna hrana, potrošnja, profil potrošača.

Kontakt:

Dr Žaklina Stojanović, vanredni profesor
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
e-mail: zaklina@ekof.bg.ac.rs

Dr. Dominique Barjolle,
Institute for Environmental Decisions,
ETHZ, Zürich,
e-mail: barjolle@ethz.ch

Uloga marketinške metrike u strateškom upravljanju markom

Tatjana Mamula

Apstrakt: U ovom radu je prikazana uloga i značaj marke kao strategijskog sredstva kompanije koja svojom vrednošću na tržištu obezbeđuje održivost poslovanja kompanije na duži vremenski period. Kako bi marka bila konkurentna potrebno je upravljati njenom tržišnom vrednošću što je u radu prikazano kao imperativ svakodnevnog poslovanja. Današnja nastojanja (pritisci) da se smanje troškovi znači da je u poslovanju potrebno primeniti proceduru merenja, a osnovno pravilo merenja zasniva se na parametrima kojima se procenjuje dostignuće planiranih ciljeva. Marketinška metrika primenom svojih indikatora i mehanizama praćenja tržišta, može da odgovori na mnoga ključna pitanja od presudne važnosti za poslovanje kompanije.

Ključne reči rada: vrednost marke, optimizacija marketinških investicija, marketinška metrika, finansijska metrika

1. UVOD

Savremeno tržište, u uslovima sve zaoštrenije konkurencije, otvorilo je teren za tri ključna igrača - sa jedne strane investitore koje interesuje što veći povraćaj uloženog kapitala (samo deonice čija vrednost raste imaju uspeh na berzi), s druge strane potrošače koje zanima kvalitetna marka (brend), i sa treće strane rukovodstvo kompanije ili marke koje mora da zadovolji interese kako investitora tako i sve veće zahteve potrošača.

Postulat ekonomskog poslovanja sa prefiksom „održivo poslovanje“ opterećen je još više polugama ponude i potražnje. Pored već navedena tri igrača, tržište današnjice u igru je uvelo i društvenu zajednicu, legislativu i restriktivne zakone koji mogu da budu regulatori tržišta u funkciji zaštite potrošača. Ubrzan razvoj tehnologije zahteva ciljani pristup potrošačima sve većom fragmentacijom medija i potrebom za aktivnim dijalogom, a sam potrošač postaje informisaniji i zahtevniji u pogledu izbora marke. Onog trenutka kad menadžeri shvate da potrošači nisu više samo kupci proizvoda nego su donosioci odluka o brendu (njegovi stejkholderi), izbor tehnike istraživanja tržišta i komunikacije sa potrošačima omogućiće kompaniji da ostvari dodatnu vrednost (added value) u svojoj ponudi.

SLIKA 1.



2. MARKA KAO NEMATERIJALNA AKTIVA

Marka jedne kompanije je prvenstveno njeno strateško sredstvo, koje svojom vrednošću na tržištu obezbeđuje održivost poslovanja kompanije na duži vremenski period. Kako bi marka bila konkurentna, potrebno je upravljati njenom tržišnom vrednošću. Često se dešava u praksi da su poruke koje šalje marka konfuzne i prikazuju sadržaj koji marku ni po čemu ne razlikuje od konkurentskih marki. Stoga je neophodno kreirati viziju marke tj. identitet marke koji predstavlja marku ne samo kao set atributa koji se komunicira tržištu, nego marku kao sinergiju organizacije, osobe i simbola.

Marka je posebna vrsta nematerijalne aktive koja zbog svog ekonomskog uticaja predstavlja najvažniju vrednost poslovanja kompanija. Poslednjih petnaest godina dvadesetog veka nastala je dramatična promena u shvatanju deoničarske vrednosti. Tokom čitavog prošlog veka materijalna aktiva se smatrala glavnim izvorom vrednosti poslovanja. Ona je uključivala sredstva proizvodnje, zemljište, zgrade ili finansijska sredstva kao što su nenaplaćena dugovanja i investicije. To je podrazumevalo vrednost prikazanu u bilansu stanja. Na tržištu je postojala svest o nematerijalnoj aktivnosti, ali je njena specifična vrednost bila nejasna i nije bila posebno definisana. Sve veće priznavanje vrednosti nematerijalne aktive bilo je praćeno povećanjem razlike između knjigovodstvene vrednosti kompanije i njenog vrednovanja na berzi. Većina vrednosti poslovanja firme potiče od nematerijalne aktive, tj. marke koja predstavlja najvažniji deo vrednosti mnogih kompanija jer one utiču na izbor kupaca, zaposlenih, investitora i nadležnih organa.

U svetu u kome postoji mogućnost izbora takav uticaj je od suštinske važnosti za prodajni uspeh i stvaranje vrednosti akcija. Čak su i neprofitne organizacije počele da prihvataju marku kao ključno sredstvo za dobijanje donacija, sponzorstva i volontera. Danas vodeće kompanije usmeravaju svoje upravljačke ciljeve na nematerijalnu aktivnost. Na primer, Ford Motor Company je smanjio svoju materijalnu aktivnost u korist investiranja u nematerijalnu aktivnost. Svojevremeno, Ford je investirao preko 12 milijardi dolara za preuzimanje prestižnih marki kao što su Volvo, Aston Martin, Jaguar i Land Rover. Usled krize, Ford je prodao marke Jaguar i Land Rover indijskoj automobilskoj industriji TATA Motors 2008. godine, kao i marku Volvo kompaniji Geely Automobile 2010. godine, a Aston Martin je prodat 2000. godine kompaniji Pre-

mier Automotive Group, a 2007. godine kuvajtskim i američkim investitorima.

Kako se globalna konkurencija sve više zaoštava i mnoge konkurentne prednosti (kao što je tehnologija) postaju sve kratkoročnije, tako raste doprinos vrednosti marke. Potreba vrednovanja marke sve je veća sa stanovišta rukovođenja firmom i transakcijama. Koliko je sve veća uloga vrednosti marke u poslovanju govori izjava direktora Quaker-a, John Stewart-a, koji je rekao da ako bi se poslovanje podelilo on bi se odrekao zgrada i poseda a uzeo bi marke jer bi time profitirao.

3. OD IMIDŽA DO VREDNOSTI MARKE

Osamdesetih godina dvadesetog veka menadžeri su počeli da uviđaju da su marke počele da menjaju vlasnike za velike sume novca. Postalo je jasno da je prilikom preuzimanja kompanija postojala razlika između bilansa stanja u knjigovodstvenim knjigama i cene koja je određena na berzi kao cena deonice, a koja se pripisivala markama kao „vrednosti marke“. Odjednom, marka je prestala da predstavlja metafizički koncept nejasne primene. Postala je nešto što predstavlja veliku materijalnu vrednost. Ova promena ugla posmatranja se naročito odrazila na to da je tradicionalni izraz „imidž marke“ koji je imao prilično apstraktno značenje (David Ogilvy prvi je pomenuo važnost imidža marke 1951. godine), sve više počeo da se zamenjuje sa konkretnijim finansijskim ekvivalentom „vrednost marke“.

Zabeleženo je da se izraz „vrednost marke“ nekoliko puta pojavljivao u literaturi pre devedesetih godina prošlog veka (Ambler, Styles, 1985). Zvanično je uvažen kada je postao priznat od strane prestižnog Instituta marketinških nauka (Marketing Science Institute), gde je održan glavni seminar na tu temu 1988. godine, i od tada se sve više razvija. U poslednjih nekoliko godina vrednost marke postaje jedno od najaktuelnijih tema u poslovnom svetu.

U onim retkim kompanijama u kojima ljudi koji se bave marketingom imaju svestran pristup investicijama u marketinški miks i investicijama u mesta kontakta sa potrošačima, mogu se primeniti različite savremene metode kako bi se izvršila *optimizacija* marketinških investicija. To predstavlja ključ za korišćenje najboljih naučnih metoda koje utiču na iskustvo sa markom. U naučnim krugovima, optimizacija se definiše kao matematička metoda kojom se raspodeljuju ograničena sredstva na veći broj konkurentnih, neusaglašenih i preklapajućih inicijativa, od ko-

jih svaka ima svoja jedinstvena ograničenja, kako bi se postigao opšti cilj. Kada se primeni na lanac potražnje optimizacija predstavlja matematički proces donošenja odluka kojim se raspodeljuju ograničena sredstva na veći broj kanala, poslovnih ograničenja i scenarija, kako bi se utvrdio optimalni miks marketinških investicija u cilju maksimalnog povećanja rentabilnosti tih investicija.

Osim utvrđivanja finansijskog profila za svaku potencijalnu marketinšku investiciju, marketing menadžeri bi trebalo da utvrde nefinansijsku metriku – marketing metriku koja pruža kompletniju sliku o potencijalnim investicijama i koja bi mogla da se koristi i kao glavni pokazatelj učinka tih investicija. Ova dodatna metrika može da utiče na to da li će biti iskorišćene prednosti i ostvariti profit ili će investicija rezultirati gubitkom.

Vrednost marke određena je snagom marke kao i njenom finansijskom vrednošću. Stalna merenja vrednosti marke mogu da olakšaju razumevanje toga kako marka napreduje ka postavljenom cilju. Te mere treba da se prilagode određenom poslovnom kontekstu i da odražavaju stratešku prekretnicu u pogledu razvoja marki. Evaluacija vrednosti marke je neophodna za definisanje onoga što je u poslovanju efikasno i efektivno.

4. KAKO SE DEFINIŠE / MERI SNAGA MARKE

Sa teoretskog stanovišta istraživači su zainteresovani za razumevanje značenja snage marke i kako je ona konstituisana dok sa praktičnog stanovišta menadžeri žele da znaju kako tu snagu razviti i zadržati koristeći određene marketinške aktivnosti.

Snaga marke se proučava uglavnom sa aspekta potrošača jer mere koje pruža finansijski aspekt nisu dovoljne za menadžere da bi im omogućile pripremanje određenih strategija prema potrošačima (Keller 1993). To je ujedno odgovor zašto je potrebno uvesti marketinšku metriku u analizu merenja vrednosti marke kao i poslovanja kompanije. U savremenom radu, profesori „Instituta marketinških nauka“, Srivastava i Shocker su definisali vrednost marke kao „niz asocijacija i ponašanja potrošača te marke, članova distributivnih kanala i glavne kompanije koji dozvoljavaju toj marki da dostigne veći obim i važnost nego što bi mogla bez imena, i koji joj omogućava snažnu, održivu i diferencijalnu prednost“. (Srivastava & Shocker, 2001).

Za jednog računovođu, vrednost marke je akumulirana nematerijalna aktiva iz predhodnog marketing perioda koja još uvek nije pretvorena u profit. Metafora koja se najčešće ovde koristi je rezervoar iza brane koji apsorbuje koristi marketinga i koji se može manje ili više iskoristiti u skladu sa zahtevima kratkoročnih profita. Vrednost marke se umanjuje ako ne izaziva pozitivnu reakciju na tržištu a to je prodaja, ako se markom ne rukovodi u skladu sa zahtevima i željama kupaca efekti su vidljivi u kratkom roku smanjenjem prodaje i profita. S druge strane, vrednost marke pomaže preduzećima u zadržavanju postojećih i pridobijanju novih potrošača, omogućava da koriste pregovaračku moć u razgovoru sa prodajnim i distributivnim kanalima, jača snagu u odnosu na konkurenta, olakšava uvođenje novih proizvoda i povećava konkurentsku prednost.

Ser Michael Perry je takođe nedvosmislen što se tiče stvarnog poznavanja potrošača: „Zadržati konkurentsku prednost znači biti kompletno posvećen svojim potrošačima – razumeti šta oni žele u datom trenutku i predvideti šta bi mogli da žele sutradan – i biti prisutan u pravo vreme“.

Retki su upravni odbori koji su razvili merila i merne instrumente potrebne za rešavanje velikih pitanja koja se tiču potrošača. Za njih je istraživanje zadovoljstva potrošača, lojalnosti ili inovacija često neplanirano i nepouzdan. Marketinški orijentisani poslovni ljudi počeli su da uviđaju da njihova stvarna prednost u odnosu na konkurenciju dolazi od intelektualnog kapitala, znanja, i nematerijalne aktive kao što su marke i odnosi sa potrošačima, a da sama poslovna zgrada predstavlja delić vrednosti kompanije.

Znanje i intelektualni kapital su sada izuzetno važni, ali kako ih steći? Naučna strana marketinga, nauka o potrošačima, koja zna kako da na profitabilan način zadovolji potrošače, ima sposobnost da stvori intelektualni kapital. Druga strana marketinga, marketinška imaginacija, kreativnost, razvija se u atmosferi slabog prisustva ili pak odsustva znanja. Ta takozvana umetnost marketinga je čista kocka zasnovana na optimizmu koja ima podjednake šanse da stvori i uništi vrednost. „Ako marketing još uvek nije nauka, potrebno je da dobije naučni karakter“, tvrdi Peter Dozle, profesor marketinga i strateškog menadžmenta na Warwick univerzitetu. „Ako se budu oslanjali samo na gomilanje iskustva, marketinški stručnjaci će biti u stanju da odgovore samo na jučerašnja pitanja“.

Stoga, srž programa koji se bave potrošačima i konkurencijom treba da predstavlja sofisticirani set marketinških instrumenata i mernih tehnika. Radi se o najboljim načinima merenja želja i potreba potroša-

TABELA 1. Uporedni prikaz načina merenja snage marke

Aaker (1991)	Keller (1993)	Berry (2000)	Yoo & Donthu (2001)
Poznatost marke	Poznatost marke	Poznatost marke	Poznatost marke/ asocijacija
Asocijacija		Značenje marke	
Lojalnost	Imidž marke		Lojalnost
Percepcija kvaliteta			Percepcija kvaliteta

ča, njihovih očekivanja, iznenađenja, radosti, frustracija, vrednosti, vrlina, važnosti, poverenja, žaljenja, strahova i briga.

Pravi indikatori koji bi trebalo pratiti treba da čine odabrani set indikatora izabranih zato što su relevantni u određenoj situaciji za preduzeće i praktični za merenje. Ipak, u realnosti većina organizacija imitira svoje susede. Na pitanje da li je njegova organizacija naučila nešto na greškama drugih, jedan marketing menadžer je odgovorio: „Sve smo dobro naučili, tako da možemo savršeno da ponovimo njihove greške“. Ipak, imitiranje drugih organizacija je veoma problematično kao sredstvo rešavanja pravih problema koji se tiču potrošača. Banke se upoređuju sa McDonalds-om, ali one ne prodaju hamburgere. Prodavci se porede sa British Airways-om ali oni ne lete. Kao što je Garz Hamel, profesor strategije u London Business School rekao: „Cilj nije upoređivati se sa dostignućima konkurenata, njihovim proizvodima i procesima i imitirati njihove metode, nego razviti sopstveno i nezavisno mišljenje“.

Kako se procenjuje privlačnost robne marke je manje važno od činjenice da se ona meri, i da se to vrši u vremenskom kontinuitetu. John Leftwich, zamenik direktora marketinga u Microsoft-u, koji je pratio odgovarajući set indikatora snage marke od 1990. godine, ističe važnost kontinuiranog dugoročnog praćenja trendova i promena. Merenja marke treba da budu prilagođena tako da se uklapaju u poslovni kontekst. (Shaw, 2001)

Dva australijska akademika, John Rossiter i Larz Percz, pokazala su da i u slučaju proizvoda praćenih snažnom promotivnom kampanjom, relevantni faktori koje treba pratiti se mogu veoma razlikovati. Oni su izvršili obimno istraživanje o tome šta se dešava sa markama. Otkrili su da postoje dva tipa faktora poznatosti. U slučaju 65% marki u supermarketu potrebno je da ih kupci prepoznaju u prodajnom objektu, tj. kupci prvo vide marku a zatim postanu svesni da im je potrebna. Proučavanja kupovine u supermarketima su pokazala da je kupcima potrebno manje od 10 sekundi od kada ugledaju određenu marku na polici da prepoznaju potrebu za proizvodom te kategorije, da je stave u korpu i odu dalje. Za preostalih 35% marki

proizvoda iz supermarketa, potrebno je da se kupci sete imena marke zato što je kupovina te kategorije proizvoda unapred planirana. Tako da su potrebne dve mere poznatosti.

David Aaker je rekao: „Trošenje novca na oglašavanje ne predstavlja efektivno izgrađivanje marke. Zaštita robne marke, iako je potrebna, ne stvara sama po sebi vrednost marke. Manje marke mogu da budu profitabilnije od takozvanih vodećih marki. Starije marke mogu vremenom izgubiti svoju snagu. Sposobnost nekog tržišta da stvori ili zaštiti marke je teško projektovati. Prednost jedne domaće marke je njena komunikacija sa potrošačima i zbog toga ona može da bude profitabilnija od neke inostrane marke koja mora da se bavi tim važnim problemima koordinacije. Porast prodaje marke, naročito ako je ostvarena žrtvovanjem marža, nije nužno zdrava“. (Aaker, 2000)

Merenje vrednosti marke je potrebno da bi se sprečilo donošenje pogrešnih odluka o investiranju. U literaturi koja obrađuje pojam vrednosti tj. snage marke autori prikazuju različite mere (tabela 1).

Dominantni koncept u merenju vrednosti marke definisao je Keller gde se vrednost marke zasniva na potrošačevim asocijacima prema marki koje on ima u svojoj memoriji. Profesor sa Darmouth-a Kevin Lane Keller definisao je potrošačku vrednost marke kao „diferencijalni efekat koji znanje o marki ima na reakciju potrošača na marketing te marke“. (Keller, 1998). Uzimajući u obzir tu perspektivu vrednost marke se smatra kao kompozicija verovanja i drugih subjektivnih iskustava kao što su stavovi prema marki i imidž koji ta marka ima za potrošača.

Drugi autori uključuju druge elemente kao što su lojalnost prema marki, popularnost, cena. (Aaker, 1996). Profesor David Aaker je prvi objavio ideju vrednosti marke u svom bestselleru iz 1991. godine kao važnost uloge višeg menadžmenta kao čuvara marke. On je definisao vrednost marke kao „aktivu i pasivu u vezi sa markom, njeno ime i simbol, koji daju ili oduzimaju vrednost koju proizvodi ili usluge doprinose jednoj kompaniji i/ili njenim potrošačima“. Po njegovom mišljenju, vrednost marke se sastoji od sledećih pet komponenti: lojalnost marki, poznatost

TABELA 2. Profil snage marke

Emotivna dimenzija	Motivaciona dimenzija	Kognitivna dimenzija	Bihevoralna dimenzija
<ul style="list-style-type: none"> • kvalitet • poverenje • dopadanje 	<ul style="list-style-type: none"> • privlačnost • važnost • povezanost 	<ul style="list-style-type: none"> • poznatost <ul style="list-style-type: none"> - prvopomenuta - spontana - potpomognuta • pokušaj kupovine, repertoar 	<ul style="list-style-type: none"> • lojalnost • kupovina (redovna marka, povremena, zamena) • preporuka • namera kupovine

IZVOR: (Marbeau, 1998)

imena, percepcija kvaliteta, asocijacija na marku i druga nematerijalna sredstva kao što su patenti, ugovori. Aaker identifikuje 10 ključnih aspekata dostignuća marke čije komponente ilustruju vrednost marke. On smatra da se marka boduje uzimajući u obzir sledeće parametre: percipirani kvalitet, zadovoljstvo/lojalnost, premijumske cene, popularnost, percipirana vrednost, poznatost marke, organizacione asocijacije, tržišno učešće, tržišna cena, distribucija i personalne karakteristike marke. On smatra da se razne dimenzije marke ne smeju mešati.

Za razliku od njega Feldwick (1998) smatra da ne postoji jedna dimenzija prilikom definisanja vrednosti marke. On predlaže širok spektar kategorija za merenje vrednosti marke:

1. merenje vrednosti marke na osnovu njenog trenutnog ponašanja na tržištu,
2. merenje vrednosti marke u pokušaju da ostvari relevantne aspekte kao što su verovanja, asocijacije i stavovi u potrošačevoj „crnoj kutiji”,
3. merenje vrednosti marke u pokušaju da se predvidi njeno buduće ponašanje na tržištu kao i profitni aspekti tog ponašanja, gde se time dodaje finansijska vrednost marke kao korporativnog sredstva.

Izraz „vrednost marke“ (Feldwick, 1998) ima tri različita značenja (od kojih svaki ima po nekoliko daljih značenja). To su:

1. Ukupna vrednost marke kao nezavisne vrednosti (aktive) – kada je prodana ili prikazana u bilansu stanja – koncept *finansijska vrednost marke*
2. Mera snage kojom je potrošač vezan za marku – koncept *snaga marke*
3. Opis asocijacija i verovanja koje potrošači vezuju za tu marku – koncept *opis marke*.

Koristeći znanja o atributima koji određuju dostignuća marke na tržištu menadžeri su osposobljeni da razviju efektivnije strategije nastupa marke na tržištu. Kao što doktor koji ima rezultate analiza iz različitih zdravstvenih kategorija može da prati nivo zdravlja

pacijenta tako i menadžer koji ima širok spektar podataka može da odredi dimenziju dostignuća marke na tržištu. (Mitchell, 2001). Postojanje jedinstvenog merenja dostignuća marke na tržištu je izazovno ali metrika za merenje ponašanja marke na tržištu se razlikuje zavisno od sektora u kom pojedina marka posluje kao i od definisanih ciljeva (Ambler, 2000).

Definisane su formule koje su sada u širokoj primeni za merenje vrednosti marke, naročito među kompanijama kao što su Interbrand i konsultantima kao što je Arthur Anderson (Murphy, 1990; Barrett, Bertolotti, 1992). Neki od poznatih modela marketinške metrike su Millward Brown Brand Dynamics BRANDZ model, Burke Brand Index model, Brand Value Asset Model Young and Rubicam. Ipak, postoje izvesne teškoće koje treba uzeti u obzir kada se koriste formule kao indikatori celokupne snage marke kao osnove za procenu dostignuća marke.

5. NEKA OD MARKETINŠKIH MERENJA DOSTIGNUĆA MARKE

U zaoštrenim konkurentskim uslovima poslovanja od marketinških stručnjaka sve se više traži da postignu maksimalne rezultate sa minimalnim finansijskim ulaganjima. Isto tako, za svaki uloženi dinar potrebno je izmeriti da li se vratio, i, ako jeste, u kom obliku. Stoga je potreba za raznovrsnim mernim instrumentima u marketingu sve veća. Merenje je nervni sistem jedne kompanije.

Uspešan marketing zahteva veliku posvećenost povratnim informacijama i strategijskom učenju. Znanje iz oblasti marketinga predstavlja niz hipoteza o uzroku i posledici, a usavršavanje zahteva kontinuirano testiranje hipoteza, potrebu za dijagnostičkim merenjem i istraživačkim radom. Veštine u ovim oblastima još su nedovoljno razvijene te centralizacija i objedinjavanje istraživanja tržišta i informacionih sistema pod kontrolom jednog iskusnog rukovodioca za upravljanje znanjem predstavlja integrisani informacioni sistem.

Opšti obrazac razvoja počinje tako što upravni odbor u početku poklanja malu pažnju značaju marketinške metrike. Kako raste potreba za kontrolnim merenjima, upravni odbor traži od finansijskih analitičara da im podnesu izveštaj o osnovnim finansijskim indikatorima kao što su prodaja, troškovi, profit. Ali, indikatori treba da budu što bliži poznavanju potrošača i konkurenata i stoga nije dovoljno da su samo finansijski, već kao što su na primer bihejvoralni (npr. lojalnost, penetracija) ili ono o čemu ljudi razmišljaju (npr. poznatost i stavovi). Od ljudi koji se bave marketingom traži se da izdvoje desetine indikatora. U završnoj fazi menadžeri koriste razne baze podataka marketinškog dostignuća firme koje sadrže indikatore koji predviđaju buduće ponašanje svih stakeholdera na tržištu. Dva važna indikatora su unutrašnji indikatori marketinških dostignuća, a to su inovacija i zaposleni.

Vrednost marke je rezervoar budućih profita koji je ta marka ostvarila. Predstavlja ono što je marka zaradila ali što još uvek nije pretvoreno u profit. Zadatak procene vrednosti robne marke je da se proverí kako je stanje u rezervoaru danas. Vrednost marke je nematerijalna tržišna aktiva i meri se zadovoljstvom potrošača proizvodima/uslugama u odnosu na konkurentske proizvode, privlačenjem kupaca i prelaska sa marke na marku u odnosu na konkurente, spontanom i potpomognutom poznatošću marke proizvoda u odnosu na konkurentske, percepcijom marke u celini i stvarnim razlikama u ceni, preferencama/kvalitetom marke u odnosu na konkurentsku, dostupnošću proizvoda/usluge različitim kanalima distribucije i tržišnim učešćem po obimu i vrednosti.

Finansijska metrika pruža celokupni uvid u stanje kompanije kao što su ritam otkućaja srca, krvna slika, broj unetih i potrošenih kalorija, ili ukratko, pruža zdravstvenu sliku kompanije i njenih marki u određenom preseku vremena, ali ne može da otkrije uzroke i posledice zdravstvenog stanja kompanije, odnosno da detektuje odakle dolazi i kako bi mogao da se uveća profit. Za razliku od finansijske, marketinška metrika ima moć da kratkim skeniranjem osvetli mnoga ključna pitanja koja brinu rukovodioce:

Koliko kompanija zaista vredi?

Da li postoji i na kom je nivou inovativni razvoj u kompaniji?

Da li je dostignut održivi rast zasnovan na pouzdanim strategijama segmentacije potrošača?

Svetska istraživanja pokazuju da su uspešnije one kompanije koje obraćaju pažnju na izvore kretanja gotovinskog kapitala, odnosno one koje razmišljaju o tržištu i potrošaču kao aktivnim članovima u poslov-

nom lancu. Dok kompanije ulažu napore da kvantitativno odrede efekte marketinških aktivnosti koristeći finansijsku metriku, neophodnost njenog korišćenja značajno je porasla u poslednjih nekoliko godina. Od kompanija se očekuju sveobuhvatna i sofisticirana merenja koja se oslanjaju na merenja ponašanja potrošača kao reakcije na primenu instrumenata marketing miksa. Rezultati takvih merenja su osnova za predviđanja poslovanja u budućnosti. U srpskoj privredi stepen korišćenja marketinške metrike još uvek je nizak i nalazi se u tragovima. One kompanije koje ga koriste su izuzetno marketinški orjentisane i sprovode kontinuirana istraživanja tržišta i potrošača.

Razumevanje porekla profita firme uključuje pitanja upućena eksternim aktivnostima:

Šta potrošači sada kupuju?

Šta bi mogli češće da kupuju?

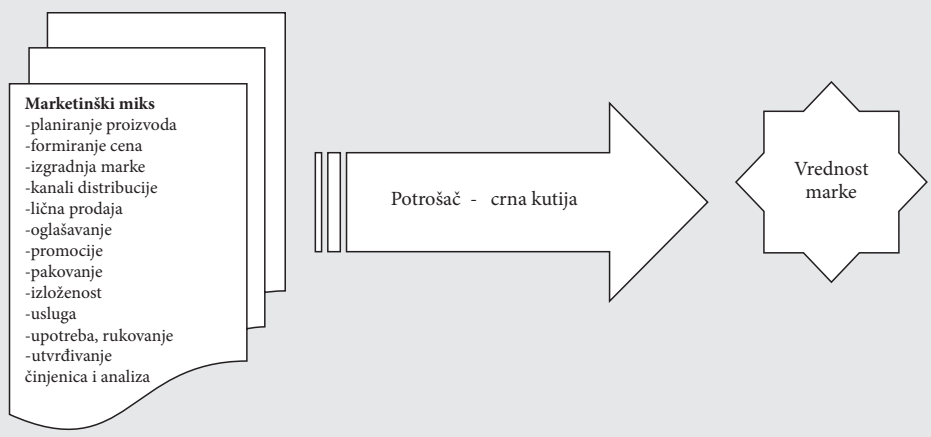
Koji bi drugi ljudi mogli da kupuju ove proizvode iz nekih drugih razloga?

Pitanja sa aspekta interne aktivnosti firme su:

1. Da li firma sprovodi istraživanja ponašanja potrošača (kao što su kupovina, korišćenje, lojalnost) zašto se ponašaju na taj način (poznatost, zadovoljstvo, percepcija kvaliteta, itd.)?
2. Da li je ponašanje učesnika na tržištu (potrošači i konkurenti) u skladu sa strategijom firme i sa internom metrikom firme koja se bavi područjima metrike zaposlenih i inovacija?
3. Da li je moguće kvantitativno odrediti kako bi izgledao «uspeh» firme?
4. Da li postoji određeni poslovni model koji povezuje marketinške aktivnosti, marketinške rezultate i najvažnije faktore koje treba uzeti u obzir?
5. Da li se podnosi izveštaj o ovim merenjima menadžmentu firme jednom godišnje ili jednom u šest meseci zajedno sa finansijskom i marketinškom metrikom?
6. Da li se u tim izveštajima rezultati porede sa nivoima predhodno predviđenim u poslovnim planovima?
7. Da li se porede sa rezultatima koje su postigli glavni konkurenti?
8. Da li je procena marketinškog poslovanja u skladu sa promenama u tržišnim sredstvima firme, poznatim kao vrednost marke?

Istraživanja pokazuju da je *vrednost robne marke* pojam koji se daleko češće koristi da opiše tržišna sredstva od pojma *reputacija*. Marka koju potrošači kupuju, npr. Tide nije isto što i vrednost koju kompanija Procter&Gamble poseduje. Potrebno je razliko-

SLIKA 2. Jednostavan sistem marketinških merenja



Izvor: (Shaw, 2000)

vati vrednost robne marke od njenih mera, kao što je tržišni udeo koji je samo kvatifikuje. Automobil predstavlja vrednost, ali njegova vrhunska brzina, broj sedišta, potrošnja goriva predstavljaju samo mere te njegove vrednosti. Potrebne su mere dostignuća marke koja prevazilaze kratkoročnu prodaju, profit i tržišno učešće zato što su stavovi i ponašanja potrošača postali važni u određivanju vrednosti marke. Predhodni marketinški naponi stvaraju ubrzane efekte u budućnosti. Ono što stvarni i potencijalni potrošači misle, osećaju i kupuju danas snažno utiču na ono što će oni misliti, osećati i kupovati u budućnosti. Zbog toga su sadašnja razmišljanja, osećanja i ponašanja ono za čim se traga da bi se odredila vrednost robne marke.

Kratkoročni profiti nisu jedini faktori koji privlače pažnju. Sredstva (posedi) su takođe predmet intenzivnog razmatranja. Ser Brzan Carlsberg, generalni sekretar Internacionalnog komiteta za standarde International Standards Committee je rekao: „Kako vreme prolazi, sve veća razlika između celokupne vrednosti poslovanja i knjigovodstvenog bilansa objašnjava se nematerijalnom aktivom. Mi ne objašnjavamo dobro nematerijalnu aktivu i verovatno to ne možemo da uradimo sredstvima koja nam pruža tradicionalno računovodstvo“ (Sutton, Klein, 2003).

Za istraživača evaluacija marketinških aktivnosti tj. evaluacija ponašanja «igrača» na tržištu predstavlja jedno od najsensitivnijih istraživanja, delom zbog primene složenih istraživačkih metoda, a delom zbog reakcija svih učesnika u lancu marketinškog procesa u koji se investiraju velika finansijska sredstva. Istraživač mora da prilagodi evaluaciju ciljevima razvoja marke, a ciljevi se mogu razlikovati od marke do marke, a time i marketinški indikatori za njihovo merenje uspešnosti na tržištu.

Merenje je dugo bilo prihvaćeno kao neophodnost za kontrolisanje finansijskog dostignuća i menadžment računovodstva je stvorio koherentan sistem za prikupljanje i analizu finansijskih podataka. U marketingu još uvek ne postoji ni jedna disciplina koja se može uporediti sa njim, razvijene su teorije ali se nedovoljno primenjuju u praksi. Možda se stručnjaci nisu još u potpunosti složili oko detalja uobičajenog pristupa marketinškom merenju, ali osnovni principi su opšte prihvaćeni. Cilj marketinškog merenja je da utvrdi vezu između uložених sredstava i rezultata marketinga, uključujući finansijske rezultate.

Mike Wilson, profesor marketinga je rekao: „Većina nas u marketingu zna šta želi da postigne, što je nadamo se profit u vezi sa posedom, kako god da to merite. I znamo da imamo izvestan broj uložених sredstava, kao što su odnosi sa javnošću, oglašavanje, razvoj novog proizvoda, prodaja, strategija kanala distribucije i tako dalje. Sve ovo odlazi u veliku *crnu kutiju* iz čijeg drugog kraja izlaze rezultati. Problem je u tome što na *crnu kutiju* sve vreme utiču druge stvari pre nego vaš sopstveni marketing, kao što su stalne promene na tržištu, stalna promena konkurencije, stalne zakonske promene u mnogim oblastima privrede. Pa ipak, kompanije sve više žele da zavire u *crnu kutiju* i steknu uvid u to šta je bilo uspešno i šta treba ponoviti“ (Shaw, 2000).

Marketing najčešće teži da niskim cenama izgradi lojalnost, povoljne kreditne uslove, jednostavne postupke naplate i poverenje. Finansije najčešće teže da cenama pokriju troškove, nepovoljne kreditne uslove, komplikovane procedure naplate i kreditnog aranžmana. Proizvodnja najčešće teži standardnim porudžbinama, jednostavnoj fabričkoj proizvodnji i

TABELA 3. Metodologija pet perspektiva

Uložena sredstva	Motivacija potrošača	Ponašanje potrošača	Rezultati
Marketing miks	Poznatost	Kupovina radi probanja	Vodeća uloga na tržištu
Korporativna marketinška podrška	Zadovoljstvo	Ponovljena kupovina	Vodeća uloga u distribuciji
Određivanje parametara za inovacije	Angažovanost (učesće)	Žalbe	Premijumska cena
	Doživljavanje imidža marke		Vrednovanje marke
	Franšiza/dozvola za korišćenje kanala distribucije		Neproduktivni troškovi marketinga
	Percepcija kvaliteta		
Trenutna snaga kategorije		Segmentacija tržišta Opasnost od konkurencije	Potencijal kategorije

dovoljno dugom roku za realizaciju proizvodnje (tabela 3).

Evaluacija marketinških aktivnosti sa posebnim osvrtom na efekte promotivnih aktivnosti funkcioniše na više nivoa (tabela 4):

Lista indikatora za merenje efekata marketinških/promotivnih aktivnosti se sastoji od nekoliko nivoa:

- nivoi poznatosti marke (prvospomenuta / spontana / potpomognuta),
- direktni *tragovi* kampanje (sećanje: spontano/potpomognuto, ukupno/potvrđeno), dopadanja i nedopadanja, razumevanje, verodostojnost, percepcija, profil promotivnih rešenja),
- stavovi prema markama: profili percepcije, kritičko rasuđivanje, imidž,
- ponašanja potrošača: probanje, ponovljena kupovina, redovna upotreba i učestalost kupovine,

- repertoar marke i lojalnost: namera kupovine, ponašanje kupaca u slučaju da marka nije dostupna na mestu prodaje gde obično kupuju.

Izvojili su se sledeći indikatori (mere): poznatost marke (spontana i potpomognuta), učesće redovne marke, povremena upotreba i probanje, prelazak sa jedne marke na drugu, stav prema marki (lojalnost), potencijal marke (ponašanje i naklonost), pozicioniranje marke (imidž), kvalitet proizvoda, poznatost promotivnih aktivnosti (spontana i potpomognuta). Sve mere treba da se analiziraju na: celokupnom tržištu, ciljnim segmentima tržišta, regionima, demografskim karakteristikama (uzrast, pol, bračni status, prihodni status), psihografskim segmentima iz segmentacije tržišta, kroz pondere konverzije, retencije i lojalnosti, kroz cenovne intervale. Indikatori se primenjuju u određenom vremenskom periodu i u skladu sa mar-

TABELA 4. pristupi u analizi evaluacije marketinških aktivnosti

Mehanički pristup (praćenje sećanja potrošača)	Kognitivni pristup (merenje poznavanja marke)	Emotivni pristup (promene u stavovima i imidžu)	Bihejvoralni pristup (praćenje aktuelnog ponašanja)
Promotivne aktivnosti su kao čekić koji dobuje u mozgu potrošača. Što je poruka češća i glasnija to je efektnija.	Promotivne poruke imaju za cilj da prenesu informacije o proizvodu onima koji odlučuju o kupovini.	Cilj promotivne poruke je da promeni stav potrošača o marki u pozitivnom smeru tj. da marka postane atraktivnija koristeći emotivne impulse.	Promotivna poruka utiče na ponašanje u kupovini tj. omogućava zadržavanje ili povećavanje lojalnih kupaca marke.
Indikatori su: Poznatost marke kao i poznatost i prisećanje svih promotivnih aktivnosti.	Indikatori su: Znanje o kategoriji, Poznatost marke, Poznatost karakteristika proizvoda.	Indikatori su: Imidž marke, Ukupna ocena, Profil percepcije proizvoda.	Indikatori su: pokušaj kupovine, redovna kupovina, korišćenje, namera kupovine, lojalnost marki
SINERGETSKI PRISTUP - interakcija svih pristupa			

TABELA 5. Model penetracije marke

Ponašanje	Stavovi	Status
Redovna marka	Jedina marka koju bih redovno kupovao	LOJALAN
Povremena marka Pozna je i probao u poslednja 3 meseca	Razmislio bih o kupovini te marke kao redovne Kupio bih je samo pod izvesnim okolnostima	POTENCIJALAN
Pozna je i nije probao u poslednja 3 meseca	Voleo bih da probam tu marku	ZAINTERESOVAN
Pozna je i nije probao u poslednja 3 meseca	Ne bih želeo da probam tu marku Nikad ne bih kupio tu marku	ODBIJA
Ne poznaje	Ne poznaje	RAVNODUŠAN

ketinškim ciljevima. Pored ostvarenih rezultata marke koja se prati potrebno je pratiti i konkurentske marke. Ni jedna marka ne postoji na tržištu izolovana od drugih. (Mamula, 2004).

Marketinške metrike su prikazane kao apsolutna vrednost (npr. zadovoljstvo potrošača) i relativna vrednost (npr. zadovoljstvo potrošača u odnosu na glavne konkurente ili čitavo tržište). Rezultat koji se odnosi na konkurenciju je generalno bolji indikator od bilo kog rezultata vezanog za marku koja se posmatra izolovano. Na primer, apsolutni stepen zadovoljstva potrošača se pokazao kao nepouzdan indikator dok je zadovoljstvo ciljnim konkurentom bolji indikator onoga što će biti postignuto. To je razumljivo jer koliko god da je marka dobra, mora biti bolja od konkurentske marke. Mera apsolutnog i relativnog zadovoljstva potrošača tesno je povezana sa tržišnom vrednošću kompanija. Stoga su indikatori koji se odnose na tržište i trendove u ponašanju potrošača validniji prilikom analize efekata marketinške/promotivne kampanje.

6. LOJALNOST POTROŠAČA KAO MARKETINŠKI PARAMETAR ZA MERENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Marketing je dugo vremena bio izolovan od ostalih funkcija u preduzeću. Bez mernih instrumenata nije se mogao videti njegov uticaj na poslovnu efikasnost. Na taj način bio je marginalizovan i prepoznat jedino kao oglašavanje i sponzorisanje.

Status marketinga u savremenoj marketinškoj praksi, a time i teoriji pronalazi svoj sinergetski značaj u svim poslovnim funkcijama, uvodeći merne instrumente koji omogućavaju poslovodstvu da osmišljava scenarije kojima planira, realizuje, koordiniše i kontroliše marketinški plasman svojih marki, bilo da su

proizvodi ili usluge, a u cilju povraćaja uložених sredstava.

Marketinški parametri za merenje prioriternih aspekata poslovanja su: vrednost marke, kvalitet, inovacije, informacione tehnologije kao i zadovoljstvo i lojanost potrošača. Moderne doktrine o zadovoljstvu i lojalnosti potrošača rukovode se logikom: „Jednostavno zadovoljite Vaše potrošače i oni će Vas voleti. Što budu bili zadovoljniji, od njih ćete imati veći profit. Što Vas više vole, morate se bolje ophoditi prema njima. Ni jedna ideja nije uticala na menadžment više od koncepta doživotnih potrošača. *5 do 12 puta* je skuplje zadobiti novog potrošača nego zadržati postojećeg. Onog trenutka kada je novi potrošač pridobijen lakše je prodati mu dodatne proizvode i usluge - *potrošač poznaje i zna šta marka predstavlja*“ (Shaw, 2000).

Potrebno je izdvojiti meru koja predstavlja kombinaciju mere ponašanja i stavova a u cilju merenja lojalnosti marke kao i potencijala marke među onima koji ne kupuju određenu marku redovno.

Četiri stepena koji definišu preferenciju potencijalnog potrošača u odnosu na marku su:

- oni koji ne nameravaju da kupe,
- oni kojima kupovina marke nije primarna ali postoji mogućnost kupovine,
- oni kojima je kupovina marke podjednako primarna koliko i nije primarna,
- oni koji uvek preferiraju tu marku u izboru.

Najjednostavnija analiza *lojalnosti* je da se ispita stav prema redovnoj marki: što je veći broj onih koji su lojalni toj marki, to je bolje utvrđena franšiza marke. Da bi se utvrdilo ko su ti koji su izuzetno lojalni treba sprovesti sledeću analizu koja predstavlja kombinaciju podataka o ponašanju i stavovima:

Marketinški orjentisanu kompaniju zanima profitabilnost na duže staze. Kada se posmatraju troškovi, treba ih gledati sa aspekta kvalitetnih troškova odno-

TABELA 6. Analiza ponašanja potrošača s obzirom na učestalost kupovine

STAV	PONAŠANJE	
	Oni koji koriste samo jednu marku (samo redovnu)	Oni koji koriste redovnu + povremene marke
Jedina marka koju bih kupovao redovno	Izuzetno lojalan	Umereno lojalan
Druge marke koje bih uzeo u obzir	Lični stav Nepostojan (podložan promenama)	Nepostojan (podložan promenama)

sno da li se izvlači najbolje iz troškova koji su potrebni za poslovanje. To se odnosi na marketing i prodaju. Bolje razumevanje toga u kakvoj su korelaciji profitabilnost i promotivna aktivnost omogućava marketingu da donese kvalitetnije i efektivnije odluke o tome kako treba da se raspodeli budžet. Naravno, željeni poslovni rezultati iz marketinške kampanje su podizanje stope zadržavanja potrošača, pridobijanje novih potrošača, i povećanje ukupnog obima korišćenja usluga od strane novih i postojećih potrošača.

Konsultantske aktivnosti koje se realizuju u poslednjih deset godina na tržištu tiču se ili područja analize uticaja pojedinačnih instrumenata marketing miksa (kao što je uticaj oglašavanja na imidž marke, prepoznavanje marke i preferencu marke) ili na modele kojima je cilj merenje efekata svih instrumenata marketing miksa – proizvoda, cene, distribucije i oglašavanja.

Mere dostignuća poslovanja marke odnose se na ocenu njenog kvaliteta, dizajna i postprodajnih usluga, mere dostignuća oglašavanja odnose se na ocenu prepoznavanja oglasnih poruka, mere dostignuća distribucije odnose se na dostupnost proizvoda na tržištu kao i pozicije i prepoznatljivosti poruka na mestima prodaje, a razlika između strateške cene i premium cena te njihova elastičnost predstavlja meru dostignuća cena.

Efektivnost instrumenata marketing miksa predstavlja razinu do koje je instrument uspeo da osnaži

poziciju marke na tržištu, dok se efikasnost instrumenata marketing miksa odnosi na stepen uticaja instrumenta marketing miksa na ključne faktore sa prihodnog aspekta kao što je tržišno učešće, lojalnost potrošača i premijumske cene. Sa aspekta efikasnosti poslovanja potrebno je izabrati one instrumente koji bi sa datim budžetom postigli maksimalno dostignuće marke. Kao i kod mnogih drugih poseda i materijalne aktive tako i kod marke, kao nematerijalne aktive, ako se u marku ne ulaže vremenom joj opada vrednost. Ako menadžment ponovo ne investira u osnaženje kvaliteta, imidža, pozicioniranosti marke, tada vrednost marke opada. Stoga je potrebno izmeriti koliki je povraćaj uloženi sredstava u svaki od instrumenata marketing miksa kako bi se izmerio njihov doprinos, a shodno tome i uradila realokacija sredstava i reinvestiranje (Mamula, 2007).

Efikasni marketing uslovljava češće posete potrošača prodavnicama i navodi ih da troše više novca za kupovinu većeg broja proizvoda i usluga – bez obzira na ekonomsku situaciju. Kompanije poput Coca-Cole, Starbuck-a, i Ritz-Carlton-a, postali su lideri u svojim delatnostima zahvaljujući tome što su prihvatili činjenicu da marketing predstavlja *investiciju*, a ne trošak. Osim toga, temeljno su proučili alternative za ulaganja i usvojili su potvrđene prakse u upravljanju aktivom, poput analiza rentabilnosti uloženog kapitala

SLIKA 7. Nova pravila vezana za marketinške investicije (Sutton & Klein, 2003)

Od	Do
Marketing je trošak.	Marketing je investicija.
Odvojiti budžetska sredstva za marketing.	Stvorite strateške planove za marketinške investicije.
Dodeliti budžete ljudima.	Dodeliti budžete za projekte.
Merenje budžetskih odstupanja.	Merenje ROMI*-a i ROMA**.
Proširenje baze marketinških sredstava.	Maksimalno povećanje postojećih marketinških sredstava.
Prikupljanje velike količine podataka.	Prikupljanje velike količine relevantnih podataka i analiza promena i trendova.

* ROMI – rentabilnost uloženog kapitala u marketingu

** ROMA – rentabilnost marketinških sredstava

la, kako bi procenili svaku marketinšku inicijativu ili kampanju.

Preduzeća koja na marketinške projekte ne primenjuju ove rigorozne pristupe u finansijskom upravljanju iskusila su veoma opasan pad svoje vrednosti tokom vremena. Razlog je jednostavan: bez svesti o rentabilnosti uloženog kapitala u marketing (ROMI) i potrebe za taktikama koje se odnose na upravljanje marketinškim investicijama, lideri bi dalje donosili pogrešne odluke i bespoštedno umanjivali vrednost svojih kompanija.

Svaka marketinška kampanja mora se meriti na osnovu krajnjeg uticaja koji ima na firmu, a to je profitabilnost. Ne na poznatost, ne na udeo na tržištu jer poznatost i udeo na tržištu ne predstavljaju pokazatelje profitabilnosti. Sve marketinške inicijative moraju se meriti prema ROMI kako bi pokazale da su vredne investicija i kako bi se omogućila procena oblasti u kojima bi dodatna marketinška sredstva mogla biti efikasno uložena u cilju povećanja prodaje i profita.

7. ULOGA MARKETINŠKE METRIKE U STRATEŠKOM UPRAVLJANJU MARKOM

Vrednovanje marke predstavlja efikasno sredstvo u povezivanju funkcija marketinga i finansija u cilju strateškog upravljanja markom. Praćenjem odgovarajućih indikatora finansijske i marketinške metrike prilikom upravljanja markom moguće je ostvariti veću vrednost marke što je ujedno i cilj preduzeća.

Savremeni upravljački sistem koristi merenja u planiranju unapređenja poslovanja kao i otkrivanju uzroka nastalih promena. Sa saznanjima tih uzroka, promene mogu da se predvide, prate kroz vremenski period, kontrolišu, a samim tim moguće je upravljati promenama. Budućnost ipak ne može egzaktano da se izmeri. Menadžment mora da predvidi rezultate aktivnosti kao i potencijalne alternative. Moderne tehnike koje se koriste su brojne ali se najčešće koristi koncept doživotnih potrošača i merenje vrednosti marke preko neto sadašnje vrednosti.

Mere (indikator) marketinške metrike bi trebalo da su:

- * jednostavne – što su mere komplikovanije to je potrebno utrošiti više vremena,
- * relevantne – mora da postoji veza sa naporima izgradnje marke i rezultatima poslovanja,
- * primenjive – trebalo bi da omogućavaju primenu u poslovanju,

- * da se ponavljaju – konzistentne u primeni kako bi prikazale trend poslovne aktivnosti,
- * orjentisane ka mestima komunikacije sa potrošačima – omogućuju efikasan prikaz marke i praćenje dijaloga sa potrošačima.

Bez primene modela marketinške metrike nema aktivne i sveobuhvatne uloge upravljanja i kontrole kao osnovnih poluga u implementaciji marketinškog poslovanja i, kao takav model je neophodan u mehanizmu marketinškog odlučivanja:

- a) trenutno dostignuće poslovanja – mehanizam upravljanja

Kakvo je trenutno dostignuće marke u odnosu na konkurenciju ili na prethodni period? Zavisno od ciljeva koriste se odgovarajući setovi indikatora, npr. indikator koji uključuju kombinacije cene/učešća u raznim prikazima a koji pokušavaju da odvoje potražnju od spoljašnjih faktora kao što je distribucija. Za vlasnike portfolia marki važno je detektovati koja od njih je profitabilna a koju marku treba ugasiti uzimajući u obzir poređenje rezultata dostignuća marke i investicionih odluka.

- b) dijagnostika trendova i „sistemi ranog upozoravanja“ – kontrolni mehanizam

Različite mere stavova, poznatosti i navika u kupovini u velikoj meri odražavaju uspeh prodaje. Istraživanje relativne pozicije marke i diferencijacija su važne u dijagnostici.

- c) perspektiva marke u budućnosti i dugoročna profitabilnost – mehanizam predviđanja

Stvarni cilj vlasnika marke je da se postigne stabilni i dugotrajni rast. Indikatori trenutnog dostignuća mogu da pokažu kratkoročni porast prodaje, npr. zbog efekata promocije ili da se odraze na profit, npr. povećanjem cena ili obe marketinške aktivnosti (promovisanjem uz smanjenje kvaliteta ili investicija), ali u isto vreme smanjivanjem šansi za uspeh marke u budućnosti. Ono šta se prilikom vrednovanja marke traži je procena dostignuća marke u sledećih nekoliko godina odnosno kako da se trenutne investicije iskoriste kao kapital za budućnost marke. Potrebno je otkriti da li je poboljšanja trenutnog dostignuća samo rezultat manipulisanja cenom ili investicijom i da li te promene mogu da zadrže konkurentsku poziciju marke u budućnosti. Da bi se to saznalo treba otkriti razloge trenutnog dostignuća.

8. ZAKLJUČAK

Glavni podsticaj za priznavanje vrednosti marki i druge nematerijalne aktive, došao je od kompanija koje su vršile preuzimanja drugih kompanija krajem prošlog veka, čiji su cilj bile kompanije sa velikim potencijalom vrednosti marke i koji su plaćali mnogo više nego što njihova imovina vredi. U upravnim odborima mnogih kompanija čije su marke pokazale dostignuće ispod očekivanog nivoa direktori su uvideli da postoji jasna potreba za nekim metodom koji bi prikazao njihovu pravu vrednost na bilansnom stanju i izbegao proizvoljne procene. Prikaz vrednosti marke u bilansu stanja trebalo bi da postane jedna od mera ocene uspešnosti upravljanja markom, kao i ocene uspešnosti ostalih aspekata marketinških napora kao što su efekti promotivne kampanje. Stalna merenja vrednosti marke mogu da olakšaju razumevanje toga kako marka napreduje ka postavljenom cilju. Te mere treba da se prilagode određenom poslovnom kontekstu i da odražavaju stratešku prekretnicu u pogledu razvoja marki. Evaluacija vrednosti marke je neophodna za definisanje onoga što je u poslovanju efikasno i efektivno.

Vrednovanje marke predstavlja efikasno sredstvo u povezivanju funkcija marketinga i finansija u cilju strateškog upravljanja markom. Praćenjem odgovarajućih indikatora finansijske i marketinške metrike prilikom upravljanja markom moguće je ostvariti veću vrednost marke što je ujedno i cilj preduzeća.

Vrednovanje marke bi trebalo da se bazira na predviđanju budućeg dostignuća (prevedeno na neto sadašnju vrednost). Ovakva predviđanja uključuju analize o konkurenciji i strateškom planiranju, uzimaju u razmatranje i druge elemente poslovanja kao što su pravno vlasništvo i mere trenutnog dostignuća. Marka treba da se upravlja imajući u vidu njihovu dugoročnu poziciju na tržištu, te poštujući njihove odnose sa potrošačima.

Nov način razmišljanja u marketinškom poslovanju, u uslovima digitalne revolucije i globalizacije, fokusira se na uvećanje „vrednosti marke“, te označava *paradigmatisku promenu* u marketinškom razmišljanju.

Ključni elementi ove promene bi bili:

- fokusiranje na lojalnost i zadržavanje postojećih potrošača umesto pridobijanja novih,
- uviđanje da je suština marketinga prodavanje proizvoda po odgovarajućoj ceni,
- fokusiranje na dugoročno planiranje profita, a ne samo na sledeću prodaju,
- shvatanje da marke mogu da opstanu i prosperiraju samo uz održavanje kontakata i dijaloga sa potrošačima,
- oživljavanje interesovanja za koncepte diferencijacije, segmentacije i pozicioniranja,
- „return on investment rate ROI“ ili stopa povraćaja uloženog kapitala postali su „conditio sine qua non“ planiranja izgradnje i strategije upravljanja markom kao i kompanijom.

Reference

1. Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
2. Ambler, T. (2003), *Marketing and the bottom line*, Prentice Hall.
3. Feldwick, P. (1998), *The business value of brands*, ESOMAR Handbook of Market and Opinion Research.
4. Interbrand, <http://www.interbrand.com>.
5. Keller, K. L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 1-22.
6. Kotler, P. (2004), *Marketing Management, Analysis, Implementation, and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
7. Mamula, T. (2007), *Primena spektra indikatora marketinške metrike u funkciji vrednovanja marke proizvoda/usluge*, doktorska disertacija, FON, Beograd.
8. Mamula, T. (2004) *Snaga evaluacije oglašavanja, Izbor pravih indikatora*, SEEMAR, Beograd, 2004.
9. Marbeau, Y. (1998), *Research for Advertising Evaluation*, ESOMAR Training, Vienna, February.
10. Mitchell, A. (2001), *Right-Side Up*, London: Harper Collins.
11. Shaw, R. (2000), *Improving Marketing Effectiveness*, Profile Books.
12. Sutton, D & Klein, T. (2003), *Entreprise Marketing Management*, John Wiley and Sons, New Jersey.
13. Srivastava, R. & Shocker, A. (2001), Brand equity: a perspective on its meaning and measurement”, Cambridge, Massachusetts: *Marketing Science Institute Working Paper*, pp.91-124.

Summary

Role of Marketing Metrics in Strategic Brand Management

Tatjana Mamula

This paper shows the role and importance of a brand as a strategic instrument of a company, that ensures sustainability of company's performance in the market on a longer-term basis. To achieve brand competitiveness, it is necessary to manage its equity, which is presented in this paper as an imperative of everyday business operations. Brand evaluation in strategic management is conducted

by measuring brand performance in the market, finding measures and ways to manage the brand successfully in order to increase its equity using the set of marketing metric indicators.

Key words: brand value, optimisation of marketing investment, marketing metrics, financial metrics

Kontakt:

Tatjana Mamula,
MASMI,
Vojvode Dobrnjca 26,
Beograd

Marketing Research of the Chocolate Market in Macedonia

Tamara Jovanov Marjanova

INTRODUCTION

“The object of business is to create a customer.” – Peter Drucker

Economic development is a complex and multidimensional process that involves changes in the social culture, value system and national public and private institutions, but is primarily determined by economic growth and efficient allocation of resources. Republic of Macedonia is not isolated from the globalization changes and despite the fact that as a small economy it cannot have a huge impact on their total flow, at the same time it doesn't mean that it should occupy the role of a passive observer. We are a society of cheap labour, which dreams of becoming a society based on capabilities.

The so-called Information era justifiably considers that the greatest success in development will have those with the best strategy, strategy built on quality information, that creates the path for active involvement and monitoring of the current flows of globalization. The recession, although it seems that way, is not the time for deceleration and reduction of marketing activities, on the contrary, it is the time to increase and accelerate them. Those who are prepared to quickly and effectively carry out the plans are those that will win on the long run.

Marketing as a business philosophy is actually a process which is presumed to be found to satisfy and retain customers, and in another parallel to make profits from the operations, in which the central focus is on the consumer and his relationship with the product, i.e. his opinion whether the product / service can meet the need or desire. According to the American Marketing Association (<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>) “Marketing research is the function that links the consumer, customer, and public to the marketer through information - information used to identify and define marketing opportunities and problems; generate, refine, and evaluate marketing actions; monitor marketing performance; and improve understanding of marketing as a process...”

Marketing research extends throughout the entire course of the marketing planning process- from analysis of the situation, through development of marketing strategy and program toward implementation (Aaker et al, 2007, p. 9). Marketing process as a whole can be explained in five consecutive stages, where the first of them is described as understanding

Abstract: The consumer market in Macedonia and the chocolate market in particular, are overtaken from many foreign brands. The domestic companies, disregarding their size, are losing market share to the competitors with stronger strategies. This paper shows the existing weaknesses in the current strategies of the domestic companies through case study of the 2 largest confectionery producers in Macedonia on one side, and discovers the consumer behaviour and preferences toward FMCG and chocolate through market research and analysis of a purposive statistical sample of 300 consumers on the other. The applied research techniques for the need of the consumer research were questionnaires and in-depth interviews with the firms' managers. The analysis clearly indicates that with the adequate market research, i.e. implementation of the market research models and techniques a basis for competitive and successful marketing strategy can be created, not only by large corporations, but by individuals/owners of small and medium sized companies as well.

Key words: marketing research, market research, consumer analysis, marketing strategy.

of the market and the needs and wants of the consumers (Kotler and Armstrong, 2008, p. 5). The subject of marketing research depending on the aims can be a number of internal and external variables. "Any research should contribute to aligning marketing strategies and marketing programs to the needs and opportunities on the market on one side, and the resources and capabilities of enterprises, on the other." (Stankovic and Djukic, 2009, p. 55). In marketing theory and practice a wide spectrum of issues can be the subject of marketing research: 1. Research of opportunities in the market (research of market potential, consumer behaviour, competition, potential of sales and market share, etc.); 2. Research of the product (dimensions of the production program, individual products and brand equity, research of the need for new products); 3. Research of prices (factors affecting their formation and opportunities for differentiation); 4. Research of marketing channels (factors influencing their choice, the location and physical distribution); 5. Research of marketing communications (forms and media of communication). „Depending on the objectives, the research can include all these issues, or just some“ (Stanković and Djukic, 2009, p. 56). Kinnear and Taylor (Cited in: Stankovic and Djukic, 2009, p. 56) explain the subject of marketing research as: 1. Situational analysis or marketing environment research (characteristics and market potential, competition, etc.) 2. Research of marketing mix; and 3. Research of marketing and company performance (e.g. analysis of market share, customer satisfaction and loyalty, brand value and relationship marketing, etc.).

This paper analyses market research as one of the subjects of marketing research, which means: market size estimation, market characteristics and environment analysis, analysis of the consumer behaviour, future trend analysis, etc. In other words, this paper states that market research should be an imperative for any company that wants to find out more about its current and potential customers, their desires, needs and wants and where, how and when do they express them. The importance of market research is highlighted through its key role in generating marketing intelligence and thus, making a crucial business decisions, from new market entrance to placing the products on the shelves.

With the help of market research marketers can successfully develop databases, which are essential for four reasons (Williams, 2004, p. 20): to personalize marketing communications; to improve services for consumer; to understand consumer behaviour; to make more effective marketing and social activi-

ties of the organization. Decisions that use market research as navigation come down to expansion of the operations of an enterprise. Market research can contribute to the expansion of operations in several different ways: increase of market share of the company through a new way of selling existing products in the portfolio of existing consumer markets, through examination of satisfaction/dissatisfaction of consumers, researching of adequate alternative means of promotion, testing of conditions and the likelihood to purchase products from potential customers, examining the probability of creating new use of existing products and so on. Market research through market analysis should include the following areas: the target market (size, segments, growth rate, existing and future trends), customers (demographic, geographic, psychographic characteristics, needs and wants), competition (identification of the direct and indirect competitors, strategies, market share, volume of sales) (Hague, 2006, pp. 22-24).

Confectionery companies are constantly struggling to catch the attention of consumers, with improvements of the quality of products, making the package more attractive, promoting it in a more interesting way etc. Many companies in Macedonia identify their competitors from industrial point of view, but instead of this narrow view, the company should identify its competitors from a market perspective, where the focus is shifted from companies that offer products that are near each other on companies that strive to meet the same consumer group. It is often the case that companies have a false idea about current market conditions, such as believing that they are producing the best quality in the industry, supporting the general opinion that customers prefer companies with full product lines, that sale force is the only worthy marketing tool or that price is the key factor for purchase and building a strong brand is not an imperative. Such understanding of the market must be revised, because only through meeting the real needs and desires of the consumer the company can eventually become the market leader. The experience of the countries with a long market tradition guarantees the significance of market research, especially in fast moving consumer goods such as food products, or chocolate in particular, as a key element for achieving business success.

The need to save time and money in terms of research and still obtain both quantitative and qualitative data on consumers forces the company to make a choice between many different kinds of methods for collecting primary data. In fact, particular for businesses to consumer businesses for obtaining quantitative

data the method of structured questionnaires can be applied, for qualitative data - method of focus groups, while for experiments with new products and their chances of success once placed on the market - test - marketing, i.e. test - market¹.

METHODOLOGY

This work is presented in order to assist chocolate sales and marketing staff of companies in tailoring a marketing strategy for repositioning on, or entering on the Macedonian chocolate market, by providing the first step in the process - information gathered with market research.

The scientific aim of the paper is to offer objective, complete and systematic scientific description of the addressed subject of marketing, i.e. market research, as a first step in the process of conceiving and developing a marketing strategy. This aim is enriched with the pragmatic objective of the paper, covering the social dimension of the usefulness of the results of this research, presented through detection and application of the most effective models for strategic analysis of the market, which lead to the discovery of the factors that affect the improvement of the competitive market position.

The research is based on two primary hypotheses:

1. Market research provides a detailed understanding of the environment and industry in which the company operates;
2. Market research reveals the needs and desires of the end consumers.

The information contained in this paper was collected with primary and secondary research. Primary research was constructed as a follow up consultation with 40 both domestic and foreign companies from the industry² through telephone interview and electronic questionnaires sent via e-mail and on-site examination of the retail environment. The consumer research was carried out with the technique of personally distributed structured questionnaires. Regarding consumer, the statistical sample used in

the research was intentional sample of 300 units. The questionnaire was designed in a way to provide both quantitative and qualitative information about consumer preferences, needs, attitudes and feelings toward chocolate as a product and the chocolate market and industry in general. With the secondary research data were gathered from relevant trade, business, and government sources, as well as company literature and corporate annual reports. The analysis of the data was executed with the help of Microsoft Office Excel.

ANALYSIS OF THE CHOCOLATE MARKET AND INDUSTRY IN MACEDONIA

CHARACTERISTICS OF THE CHOCOLATE MARKET IN MACEDONIA

Food production is of strategic interest for every country. Therefore the organization of food producers and advocacy of their interests for the purpose of providing and promoting food production and increasing competitiveness is of particular importance. Confectionery industry (production of chocolate, candy, cookies, waffles, cream and chewing gum) is an important part of the food industry which, with its quantum of production (industry that finalizes materials such as flour, sugar, vegetable oil, milk, cocoa, and others) employs a significant number of workers. It is a large consumer of packaging from domestic manufacturers; it uses the domestic transport services, and plays a significant part in the trade of food products. This industry has a positive impact on the foreign trade balance of the state, because the value of exports of finished confectionery products is nearly 10% of the total export of food products (<http://www.mchamber.org.mk>). The available capacity in ex - Yugoslavia amounted to 33,000 tons and were designed and built for the highly protected market of 24 million consumers of the Former Yugoslavia. With the production of over 24,000 - 28,000 tons annually in 1991, the available capacities were used on average of 70% annually, and in certain periods of the year to 90% (Christmas and other holidays). In the period after the ex - Yugoslavia, the unfavourable socio - political events, economic blockades from the north and south have narrowed the Macedonian market and a permanent decline in production from year to year was inevitable. In the period from 1992 to 1998 production fell and remained 14,000 - 16 000 tones or 45-50% less compared to 1991, with capacity used maximum to 30-36%. From 1996 the process of liberalization through free

¹ The choice of methods has been made due to the conducted research and comparison of different research methods, having in mind the various questions that had to be answered in order to create a marketing strategy for the B2C businesses from the confectionery industry.

² Kraskomerc Ltd, JSC Evropa - Skopje, JSC Vitaminka - Prilep, SwissLion Ltd. - Skopje, Evropa Ltd. - Shtip, Makpromet Ltd. - Shtip, Multikrem Ltd. - Shtip, Stel Impeks Ltd. - Shtip, Lion Ltd. - St. Nikole, Zito Leb - Tetovo, Via Cok Ltd. - Tetovo etc.

TABLE 1. Export - Import of Confectionery products (in tons)

Year	Product				
	Export				
	Candies, biscuits, waffles, cookies	Chewing gums	Other products made from sugar	Products made from cocoa	Total
2000	1.181	551	1.556	1.441	4.729
2002	846	515	1.777	1.275	4.413
2005	2.048	508	2.000	1.412	5.968
2008	2.389	522	2.816	2.773	8.500
2009	2.699	516	2.688	2.353	8.256
2010	4.033	563	2.853	2.657	10.106
	Import				
2000	7.927	131	1.190	2.142	11.390
2002	8.170	120	1.560	2.430	12.280
2005	9.047	334	1.942	2.445	13.768
2008	8.789	301	1.909	6.272	17.271
2009	7.864	207	1.741	7.818	17.630
2010	6.710	141	1.789	7.648	16.288

SOURCE: <http://www.mchamber.org.mk/%28S%28dxvop55ig1bkr551hz2py45%29%29/default.aspx?mld=130&lld=1&smlid=6> (visited at 15.09.2011)

trade agreements began, at first among the countries of Former Yugoslavia, i.e. the region. The new market relations and the further liberalization took place much faster than the process of advancement and modernization of the domestic production, which led to a situation where domestic confectionery industry faced strong competition from foreign companies. The total annual production dropped to 12,500 tons in 2002 despite the 30 new micro entities in confectionery industry, about 50% less compared to 1991 when it was 24,000 tons per year. Within the strategy of the EU integration processes in the past ten years, foreign trade moved and still moves within the creation of a free trade zone in the region and the EU, thus the problem of small markets was exceeded, and conditions for permanent growth of production in this area were created.

The market is defined in different ways. One of the most commonly cited definitions explains the market as „Full respect of the supply and demand that at a certain place and at a certain time affect sales of certain products (goods) and the sum of all institutions, areas and devices that provide an organized and permanent contact between buyers and vendors (Dragičević, 1965, p. 425). The chocolate market can be analyzed through its basic characteristics: market size, market structure (products/production, players, financial dimension), market division. The chocolate

market is a mature and differentiated market, which makes it difficult for marketers of chocolate products to place a unique product to the market.

Regarding the market size, the chocolate market is primarily divided according to the geographical place where the companies perform to domestic (small) and foreign (large) market, and within the domestic market they choose only the larger urban areas for the sale of their products. The most significant foreign markets for the domestic producers are the regional countries (Serbia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina), and in last few years the EU market (Austria, Slovenia, Slovakia, etc.) and the U.S. and Australia³. From the financial aspect, the export of confectionery products in 2009 made \$ 27.4 million, which is 21% more than the financial exchange inflow in 2008 (<http://www.mchamber.org.mk>). On the side of imports, in 2010 about 17,000 tons of confectionery products were imported, worth around U.S. \$25.2 million. Market size is also determined by the upper limit of the annual market demand, which is shown through the size of the imports of approximately 17,000 tons of confectionery products and the domestic production of 8000 tons destined for the domestic market. In total, the annual consumption of confectionery products in the

³ The information was acquired through a personal telephone interview from the managers of several domestic confectionery companies with different company size.

Macedonian market is about 25,000 tons. With the open markets through free trade agreements and over 500million people, there is a high potential for market development and promotion, or for new investments in this business in Macedonia.

In relation with the market structure, on the side of the supply there are 50 business entities, from which 85% are micro and small companies. There is also a significant production from entities registered as craftsmen that produce mostly bakery products and homemade sweets. The demand is constructed from the total population in the country on one side, as well as the wholesalers and retailers on the other. The production capacity of the domestic confectionery industry is around 45,000 (within the projected time to work on capacity) tons annually, 16 000 tons of which are accounted for the largest domestic manufacturers - JSC „Europe“ - Skopje and JSC „Vitaminka“ - Prilep, which are considered to be the strongest direct domestic competitors. Lately, under the pressure from foreign competition that enters the market with well-known and established brands, the placement of domestic products on the domestic chocolate market is visibly reduced. The increase in export is seen as a way out, of course with constantly decreasing profitability per unit. Namely, the export in 2007 was higher for 33% than in 2006, but in 2008, only 11,5% higher than in 2008. The production in 2009 reached 22,000 tons, (the level of 1991), with available capacity used on the level of over 55%. In addition, the total production in 2009 compared to 2008 was higher by 32%, where separately by products the highest growth was in products containing cocoa (6.5 times), sweet biscuits 119% waffles 126% etc. As compared to 1998, when the enhanced liberalization of the market started, production in 2009 was higher by 73%.

According to the Euromonitor Report (<http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-macedonia/report>) some environment features on the Macedonian chocolate market for 2009-2010 are: negative growth in most ranges in chocolate confectionery and low growth in the impulse and indulgence sector due to the global recession and the decline in consumer spending; even so, the entire sector achieved positive growth⁴, mostly due to the stable performance of tablets - the largest assortment within chocolate confectionery; positive growth in 2010 was recorded also in assortments such as bagged selflines/softlines and seasonal chocolate; in 2009 45% of the chocolate market share was occupied from three main

competitors - Kraft Foods (Milka) with market share of 16%, Nestlé with 15%, and Kraskomerc (Dorina) with 14%; the main competitors in the impulse and indulgence sector in 2009 were Kraskomerc Ltd (10%), Kraft Foods (7%) and Vitaminka (6%). The observation indicates that critical success factor for Kraft Foods is the aggressive brand development and promotional campaigns supported by the wide product and brand portfolio. On the other side, Kraskomerc and Vitaminka have a long and traditional presence on the market that began during the Yugoslavia era. In the next few years the demand for confectionery products is expected to rise again - chocolate confectionery sector - increase by a constant value CAGR⁵ of 5%, reaching MKD⁶3,477 million by 2015, and the impulse and indulgence products sector - increase by a CAGR of 3% reaching MKD9 billion by 2015 (<http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-macedonia/report>).

The chocolate market in Macedonia has certain drawbacks which hamper the operations of the domestic companies. Low prices on chocolate that can be found on the market usually come from the offer which is actually a chocolate substitute which is placed as chocolate. The composition of these products is based on cheaper raw materials. Another deception of consumers is fuelled by similar names of chocolates from different manufacturers, so instead of „Nestlé“, the consumer can buy „Nestle“ instead of “Milka” – “Mila”, and besides changes in the taste of the chocolate that come from the poor quality, the improper storage of the products also causes organoleptic changes in the product. The chocolates that can be found in Macedonian market, due to the free trade agreements are placed in lower prices than the domestic products, because the raw materials used by the domestic production, especially sugar, imported from the those countries is entering with a great customs burden. That means in certain contexts unfair competition, because of the unequal conditions for production and import of the same products.

With respect to the financial dimension, the most commonly used type of finances by the domestic companies, besides their own funds, are the credits from the commercial banks, with annual interest rates from 6%-16%. During the recession the interest rates were elevated up to 13%. The companies, especially the small and medium – sized companies, have a financial aid from the Government through the Macedo-

⁴ Measured in retail value and volume terms

⁵ Compound Annual Growth Rate - CAGR

⁶ Macedonian currency – Macedonian denars – MKD/mkd

nian Bank for Development Promotion, which main objective is to promote export, by providing credits and other forms of support to the businesses: export and investment credits, insurance of claims based on performed export against short term commercial risk (<http://www.mbdp.com.mk>). The greatest weakness of the method of financing is the minimal usage of self-financing, due to the undeveloped capital market and the lack of foreign capital in the domestic companies.

The chocolate market in Macedonia can be divided by types of products and types of customers. Buyers of chocolate products can be divided into three categories: Wholesalers, Retailers and Individual consumers. By type of products, the chocolate market is fragmented as any other market of fast moving consumer goods (FMCG), such as: ice cream, soft drinks, cosmetics etc. A strong competition between manufacturers of confectionary products on the market is present. Based on the conducted research on entrepreneurs and consumers, Macedonian chocolate market can be divided into six parts: Market of 'boxed' chocolate; Market of 'Molded bars'; Market of 'Seasonal' chocolate; Market of 'Countlines'; Market of 'Straightlines'; Market of 'other' chocolate confectionery.

MARKET TRENDS

Following the trends that lead to changes in demand for products and services is the base of market research, and refers to detailed introduction to all of the factors that influence consumer behaviour and their decision to purchase. Nowadays, marketing of chocolate products is searching for inspiration from other segments of the food and beverage industry. Such examples are chocolates with exotic fruits, savoury touches and ethnic flavours. Chocolate product trends that boosted sales in the past - high cocoa content, for example - may not be enough and effective for driving sales in the future.

The Report Packaged facts 2010: „Chocolate Market in the U.S. - Trends and Opportunities in Premium, Gourmet and Mass Chocolate Products“ (<http://www.marketresearch.com/Packaged-Facts-v768/Chocolate-Trends-Opportunities-Premium-Gourmet-2505082/>) states that “the chocolate market displayed its recession resiliency, as retail sales increased 3 percent from 2008 to reach a record \$17 billion in 2009”. This trend is considered to be a consequence of the “lipstick factor”⁷. Chocolate can be suitable for

many different industries - confectionery, beverage, restaurant, hospitality and personal care, thus it is expected that the global demand for chocolate will rise in the next years. Current chocolate market trends are (O'Bornick, 2002, pp. 19-54):

- Despite the positive growth of the market of FMCG, market share of the companies is with a downward trend, because of the maturity of the industry, driven by pricing competition and growth in the number of competitors;
- Innovation of products, offering better value for the price, building and maintaining strong brand of products are the keys which boost the growth in the industry, therefore the development of new products will need to be supported by new technology, intense distribution, interactive and new packages that will attract attention;
- It is expected shifting in the demand from larger to smaller individual packages of conventional products, as a direct result of increased consumer awareness of the need for practical packaging that allow a sense of control of the size of the individual serving as part of the daily diet - a result of greater concern for the individual health care status;
- Within the European confectionery market, chocolate industry is the largest segment by value and quantity, and the fastest growing market is one of the moulded bar - chocolate.

Market analysis (Business Insights, 2008, www.scribd.com) shows that the demand for milk and bakery products and cereals is decreasing as a result of the increased demand for soft drinks and confectionery products. Also some of the main factors of change in the near future are expected to be: ethical packaging; health concerns (especially weight control); emerging markets (Asia-Pacific and Latin America). The convenience of these products continues to be a key factor of sales, having in mind the consumer lifestyle requirements that are constantly shifting in the direction of out - of home eating, less time for cooking, overtime working etc. Adding value in terms of convenience is referred to further benefits in means of savings in time and effort, health benefits, freshness, new tastes, and ethical and social benefits, satisfying specific consumer needs such as on-the-go products, products for children, for elderly people etc. The de-

purchase that can cheer people (especially women) up, and chocolate can have the same effect due to the release of some neurotransmitters, i.e. endorphins and other opiates that can help to reduce stress and lead to feelings of euphoria.

⁷ Economists consider that so called lipstick sales rise during periods of recessions, because is seen as a relatively inexpensive

mand for premium chocolate, gourmet boxed chocolates, dark chocolates, healthy chocolate⁸, organic and functional chocolates⁹ that fulfil the comfort factor and concerns of the greying population is expected to be a leading growth trend, especially when the economy recovers (Packaged facts, 2010, <http://www.marketresearch.com/Packaged-Facts-v768/Chocolate-Trends-Opportunities-Premium-Gourmet-2505082/>). The referent group of consumers - teens between the ages of 15-19 consume more candy than other age groups, thus targeting teenagers can increase sales, following buy introduction of new products in the portfolio and/or repositioning classic items (Packaged facts, 2002, <http://www.marketresearch.com/Packaged-Facts-v768/Chocolate-186930/>). (Vreeland, 2010) identified more active trends in the premium chocolate market:

- Craft chocolate making: a trend that follows examples of products established somewhere else in the gourmet food world, for example craft beers and specialty coffees that inspire differentiation in the production of commoditized products;
- Savoury-inspired flavours: a cross-over from the culinary scene - experiments with adding kitchen cabinet ingredients such as olive oil, bacon, cheese, curry and chipotle into chocolates, bonbons and truffles;
- Exotic flavours: experiments with umami flavors or developing products to match consumers' moods.

Macedonia can and should be competitive in the production of chocolate, but it isn't. The current situation of the domestic producers of chocolate is unenviable, thus the work of the two largest domestic producers (JSC "Evropa" – Skopje and JSC "Vitamina" – Prilep) is characterized with the following: the companies act as market followers - imitators, without a clear marketing strategy, are operating on intuition and experience, with commercial, rather than market orientation. They don't have clearly defined mission and goals of future development. They have no marketing department, and in terms of marketing mix - no innovation in the range of chocolate products. Their products are positioned as cheap products, with medium quality, with unoriginal packaging, and are not available everywhere. The prices of chocolate products are low, and designed by the method of "costs

plus", with the concept of gross margin. Promotional activities are minimal and consist of occasionally providing better positions on shelves in retail stores and reporting about opening of new stores, while other types of promotion are not or are minimally used. The distribution is very selective - only in the largest supermarkets, making the products insufficiently available for the end users. The managers believe that the most important thing is to be able to offer cheap products and not the marketing activities as such, which makes it obvious that they don't understand the marketing concept.

INDUSTRY ANALYSIS (PORTER'S FIVE – FORCES MODEL)

Various industries realize different levels of profitability which can partly be explained by the structure of the industry, defined as a market for identical or similar products and services offered to consumers. For the analysis of the industry, qualitative analysis of the competitive position and business strategy development many different models can be applied, including Porter's 5 forces model, which suggests that unattractive market/industry is the one where the combination of the impact of the 5 forces reduces profitability, and totally unattractive industry is one that is close to the model of perfect competition. The five forces (1. rivalry among existing competitors; 2. threat of substitutes; 3. entry of new competitors; 4. bargaining power of suppliers; 5. bargaining power of customers) whose influence determines market attractiveness are divided into two levels, i.e. three of them are at the level of horizontal competition, and other two on the level of vertical competition, respectively (Porter, 1985, p. 225).

For the analysis of problems in business, there are several models that have been successfully used in determining the extent of the impact of the factors analyzed for a certain phenomenon. One of the frequently used in cases of high degree of uncertainty in the analysis, is the rule of thumb¹⁰. In order to make a successful analysis based on Porter's 5 forces model, it is necessary previously to determine the factors that contribute to the end result - whether and to what extent they affect the profitability of the industry. These factors are actually five previously mentioned forces, which are further divided into their sub fac-

⁸ Healthy chocolate is a product that is consisted of so called „better-for-you“ ingredients such as lavender and blueberry.

⁹ Functional chocolates are products that focus on the adult issues of health concerns and the environment.

¹⁰ Business rules typically have the following form: If <a number of conditions are met>then< a number of activities can be performed>.

TABLE 2. Analysis of the key success factors in the chocolate industry*

Key factors/ Rating by importance		JSC “Evropa” - Skopje		JSC “Vitaminka” - Prilep		“Kraskomerc”		“Benchmark”	
Key success factors	Rating	Score	Relative business strength	Score	Relative business strength	Score	Relative business strength	Score	Relative business strength
Intensive and extensive distribution	20	2	40	3	60	4	80	5	100
Promotion	15	1	15	3	45	4	60	5	75
Quality product	10	3	30	3	30	4	40	5	50
Price	10	4	40	4	40	4	40	5	50
Management	05	3	15	3	15	4	20	5	25
Finances	15	2	30	4	60	4	60	5	75
Customer loyalty	10	2	20	3	30	4	40	5	50
Expansion on foreign markets	10	3	30	3	30	4	40	5	50
Market share	05	1	05	2	10	3	15	5	25
Total	100		225		320		395		500

* The matrix is constructed in a way where at first several key factors for success are determined from the managers point of view, those are ranked in importance by allocating a total of 1 or 100 points on each, then for each of the selected competitors these factors are judged by the achieved results on a scale of 1-5 (1 lowest, 5 highest), and on the end points of each factor are multiplied with the score of each competitor and the result indicates competitors relative strength in business compared to others.

tors of influence, and these are the element of analysis in order to obtain information that will formulate a strategy for the business plan. One way to determine the weight of each of the factors provided that each of the sub factors have more or less the same degree of influence and if each of the sub factors are assessed with „high“ (3), „medium“ (2) or „small“ (1) impact on increasing rivalry and decrease of the attractiveness, then subsequently the conclusion for the impact of each factor can be assessed as „high“, „medium“ or „small“ according to the average of the estimates of the sub factors. With the same algorithm it can be determined which sub factors can be involved in assessing the impact of each of the factors (Jellema, & Arons, 1997). The evaluation of the current impact of the 5 forces on the Macedonian chocolate industry profitability is based on the average of managers' opinion about the degree of current influence of each sub-factor of the 5 forces on a interval scale from 1 - 3 (1-lowest, 3-highest)¹¹.

1. Rivalry among existing competitors – 2,38 (High number of competitors - 3, Low market growth

rate - 3, Barriers for exit the market - 1, Fixed costs - 2, Highly differentiated products - 2, Low costs for crossing over - 3, High promotional costs - 2, Brand identity -3);

2. Threat of substitutes – 3 (High number of product substitutes – 3, Low costs for crossing over – 3)
3. The possibility of entry of new competitors - barriers to enter and exit the market – 2,15 (Need for investment – 2, Availability of materials - 2, Politics and law regulations – 1, High transaction costs – 3, High promotional costs – 3, The direction of prices movement – 2, Brand power – 2, Customer loyalty and elasticity of demand- 2, Economy of scale is needed – 3, Vertical integration is present – 2, Absolute advantage in costs is present – 3, Network effect and globalization is present - 3);
4. Bargaining power of suppliers – 2,5 (Low concentration of suppliers – 3, High quantity of purchase per supplier – 3, High importance of raw materials- 3, Cost of change – 2, Little number of substitutes for raw materials -3, Power of labour organizations -1);
5. Bargaining power of customers – 2,67 (High concentration of buyers as opposed to sellers – 3;

¹¹Example of the calculation of the influence of the 5 forces on industry attractiveness: , i.e. ; etc.

Degree of dependence on existing channels of distribution - 2, Great number of substitutes - 3; Consumer price elasticity - 2, Great product differentiation - 3, Great informational power of consumers - 3).

After the analysis it can be concluded that the degree of competitive intensity on the chocolate market is high (2,6), which inevitably, from the point of profitability reduces the attractiveness of the market. Chocolate market is mature and fragmented market, where more profit can be achieved by increasing market share, which means that companies must lead in the fight for the end consumer. To overcome the gap that occurs in rivalry with existing competitors, it is necessary to establish a concrete strategy for market positioning of the products that will strengthen the position of the company, whilst avoiding the practice of price competition and instead, apply the product differentiation and establishing cooperation with competitors or enter into partnerships with some of the competitors. Due to the threat of substitutes the products must be differentiated from competing offers and greater value through a unique product should be offered, which will reduce the possibility of replacing the product of the company with a substitute. The possibility of entry of new competitors can be limited primarily by creating a strong domestic brand of product that will generate loyal customers. Great bargaining power of buyers and consumers can also be reduced through differentiation of products, promotion of the best value for the price to increase loyalty to the products,

better customer servicing and make products more affordable through intensive distribution or increasing the number of own specialized stores. Power of suppliers should be controlled by grouping orders to receive quantity discounts, reviewing the possibilities for cooperation with producers of sugar beets in the state to avoid higher prices of imported sugar. For the analysis of the industry and market to be complete, a comparative overview of the range of competitors in terms of key success factors in a particular industry needs to be done, which shows the progress of the companies' competitors through two-dimensional matrix (Table 2).

In this example, the best ranked on all factors is the competitor „Kraskomerc“, followed by JSC „Vitamina“ and JSC „Evropa“, but in terms of ideal standards or best practice, i.e. benchmark, all three companies should work harder to improve their performance on the market.

ANALYSIS OF THE CUSTOMER PREFERENCES FOR CHOCOLATE PRODUCTS

In order to create an effective marketing strategy, it is necessary to hear the voice of the consumer, through systematic market research. Examination of the preferences of consumers will provide insight into their tastes and buying habits, which is necessary for the successful formulation of the marketing strategy. The main objectives of the survey of consumer preferences

FIGURE 1. Respondents monthly income by age group

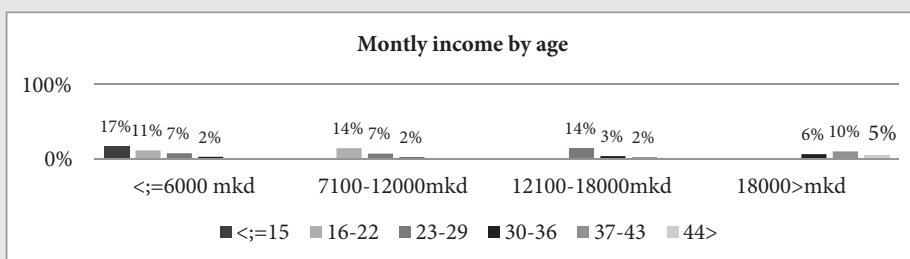
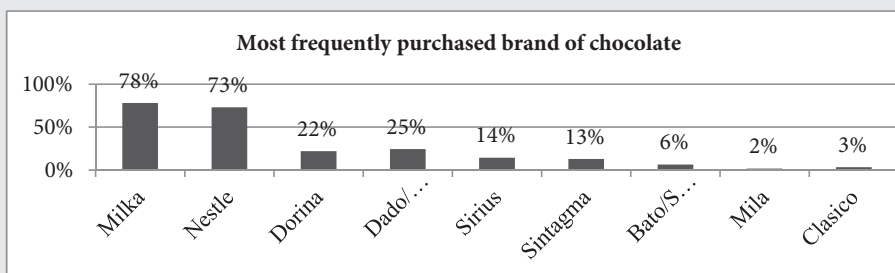


FIGURE 2. Most frequently purchased brand of chocolate



and their relation to chocolate products, carried out by questionnaire are: to learn the current patterns of consumption of chocolate products; to get consumer feed - back for the perception in terms of favourable flavours and brands of chocolates; to detect the degree of sensitivity on prices; to detect the degree of loyalty to branded products; to show the preferences for the type of distribution channels; to find out the level of awareness of products; to discover opportunities to improve existing products.

The research was conducted in October 2009, in the following cities: Shtip, Kochani, Strumica, Gevgelija, Kumanovo and Skopje. The size of the sample was 300 respondents, from which 140 (47%) – male and 160 (53%) – female. The age groups were 15 (17%), 16-22 (25%), 23-29 (28%), 30-36 (13%), 37-43 (12%) and over 44 years of age (5%).

Regarding the personal monthly income, as expected, the group with the largest income were from 30 – over 44 years of age. Most of the customers (85%) live in an urban area, i.e. the cities in a family of four (56%) (Figure 1).

Most often bought brand of chocolate is Milka (Kraft Foods), Then Nestle (Nestle S.A.), Dorina (Kras), and the domestic products like Sirius and Sin-

tagma (Vitaminka) and Mila and Clasico (Evropa) are purchased only by a small percentage of the respondents (Figure 2). The respondents also prefer brands with a foreign origin (62%), rather than the ones with a domestic origin (38%) for several reasons (see Figure 3), but if some factors were met, they would change the foreign with a domestic brand of chocolate (see Figure 4).

Most of the chocolate purchases are done by the age group from 15 -36 years, several times per week. The consumers buy mostly 1 pece of chocolate per purchase (88%), 9% - 2 pieces, 3% - 3 pieces and nobody buys more than 3 pieces per purchase. When they buy chocolate, they usually buy the size of 100gr. (78%) and 30gr. (71%) (see Figure 6) and then consume it most frequently in the afternoon (43%), than in the evening (31%) and morning (26%).

The main reasons that make customers buy chocolate are as presented in Figure 7. - giving it away as a gift, the need for something sweet, as a source of energy, other special occasions – birthday, holiday etc., and because it is good for the health, and most of them prefer the taste of a milk chocolate (67%), waffles and biscuits filling (56%), caramel (54%), nuts and almonds filling (54%) (see Figure 8).

FIGURE 3. Reasons for preference of a foreign brand of chocolate

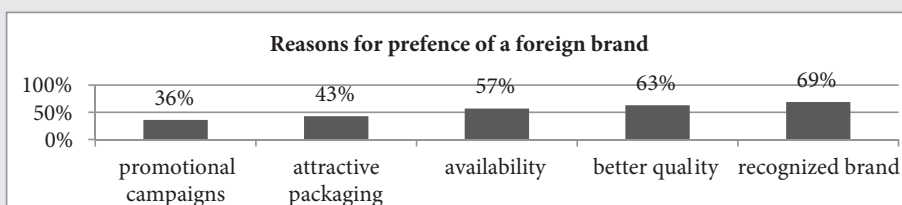


FIGURE 4. Factors of substitute of the foreign with a domestic brand

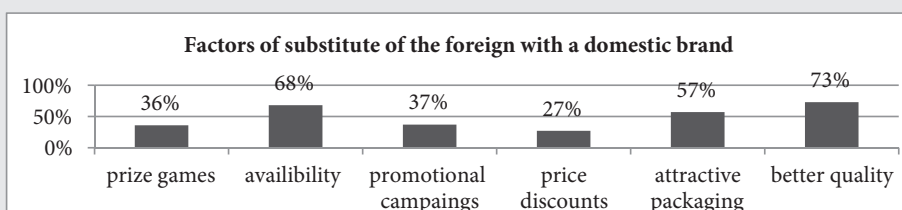


FIGURE 5. Frequency of chocolate purchase by consumers' age group

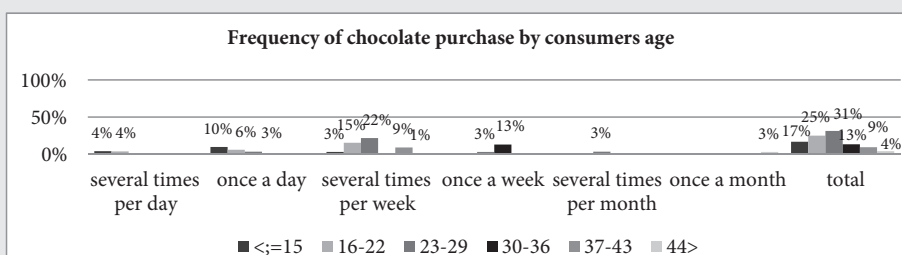


FIGURE 6. Most usually bought size of chocolate

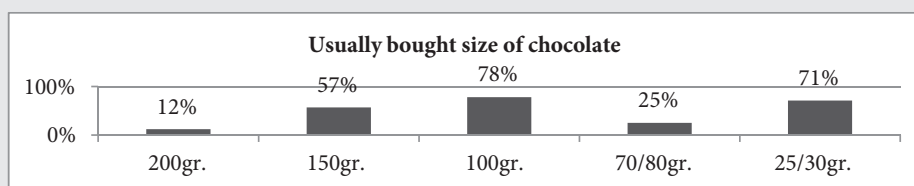


FIGURE 7. Main reasons that make customers buy chocolate products

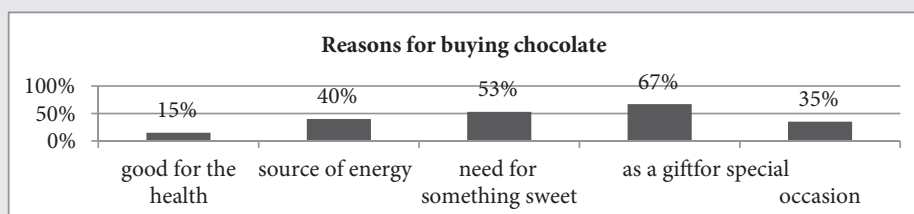


FIGURE 8. Preferred tastes of chocolate

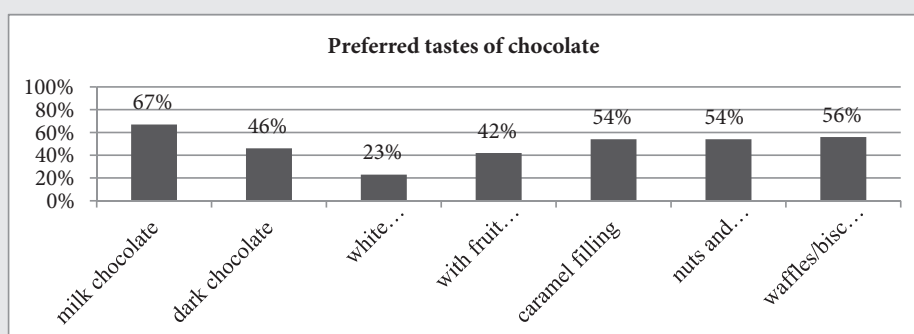
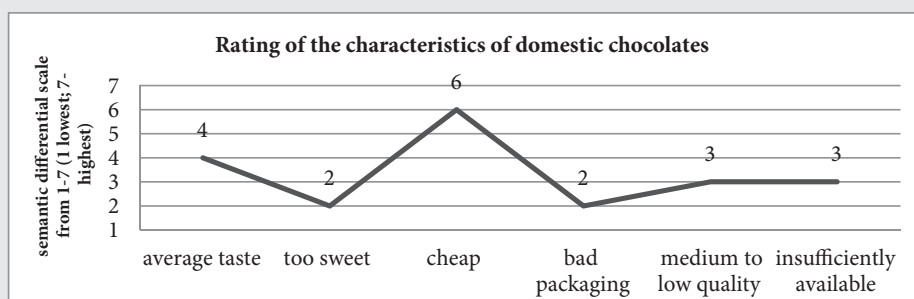


FIGURE 9. Rating of the characteristics of the domestic chocolates



The domestic chocolates are characterized with an average taste, low prices but also medium to low quality, too sweet on taste, with a bad and unattractive packaging and insufficiently available in stores (Figure 9). The average rate on semantic differential scale from 1 – 7 (1 – lowest rate; 7 – highest rate) is 3,3¹².

¹²Semantic differential scale is composed from more bipolar scales with certain terms related to a product ranked from 1 – 7 (1 -lowest, 7 - highest), which measure the behavior and feelings of consumers towards a particular subject, and allows comparison of the attitudes scale for several different items of the same species, to identify differences between them. The data are analyzed by calculating the arithmetic mean for each group of opposite adjectives, after which the aggregate results are applied to the scale and the comparison is made.

According to the respondents' opinion, the most important attributes for chocolate products are the taste, the quality and the communication with the end consumer, as well as the chocolate filling, the availability in stores and the packaging. The price is not among the top ranked attributes. When asked about the appropriate price for chocolate products, in some cases the consumers would pay more for the product than the current market price (see Figure 11/Table 3).

When formulating the market price, the opinion of the consumers should be taken into consideration. The price elasticity of demand for chocolate products

FIGURE 10. Most important attributes of chocolate products

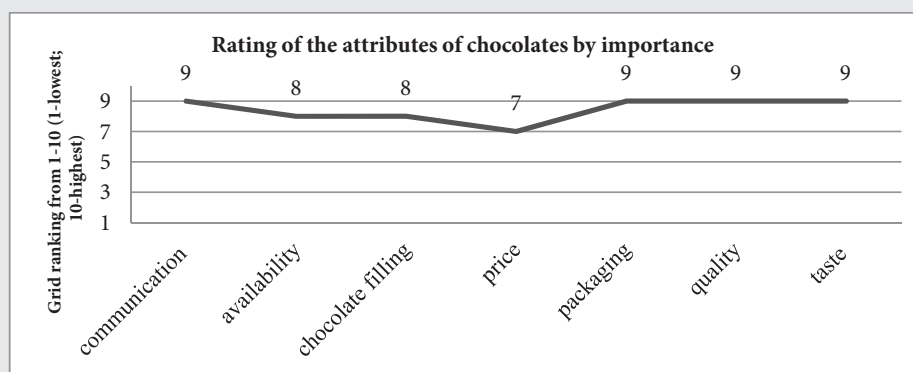
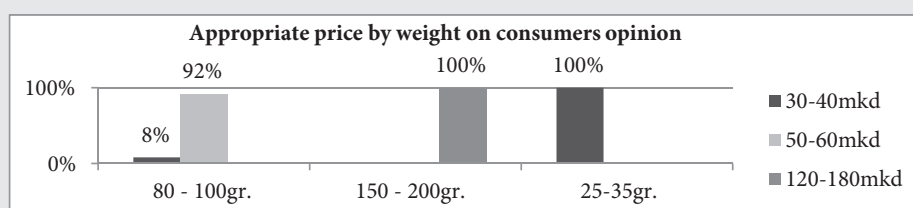


FIGURE 11. Appropriate price of chocolate by weight/size



is less than 1¹³, which under the rule of thumb is considered as inelastic demand. If the price of the favourite brand of chocolate is increased by 10-15%, 91% of 300 consumers will continue to buy it, and only 9% of respondents would buy another brand of chocolate (see Figure 12).

¹³Price Elasticity of Demand (PEOD) = (% Change in the required amount) / (% change in price) = (0,09)/(0,11) = - 0,81 = 0,8 < 1; %Change in the required amount = (amount of new claims - amount of old claims) / amount of old claims = (274 - 300)/300 = -0,087 = -9%; %Change in price = (new price - old price) / old price = (42 - 38)/38 = 0,105 = 11%. When calculating the price elasticity of demand the negative values are ignored and the positive value is taken into consideration.

In case the price of the favourite brand of chocolate to be reduced by 10%, only 8% of 300 consumers would buy at least twice, and the others wouldn't be affected by it, which also indicates on the price in elasticity of these products (see Figure 16)¹⁴. The respondents prefer fashionable (74%) or retro (72%) design of the product and packaging, the most attractive colour for the packaging is black (56%), purple (45%), red (43%) or combination of those (64%), while green and blue are not considered to be very attractive. Consumers often, in descending order, buy chocolate at the ne-

¹⁴PEoD = (% Change in the required amount) / (% change in price) = (0,08)/(0,11) = 0,7 < 1

TABLE 3. Price differences among brands and among market price and suggested price by customers

Brand of chocolate	Weight	Average market price	Price differences among brands	Price differences among brands (%)	Price differences among market price and suggested price by customers (50/60mkd)	Price differences among market price and suggested price by customers (50/60mkd) (%)
Clasico	100gr.	35mkd	-	-	15/25 mkd	43/71
Milka	100gr.	55mkd	20 mkd	57	5 mkd	9
Nestle	100gr.	55mkd	20 mkd	57	5 mkd	9
Dorina	100gr.	50mkd	15 mkd	43	10 mkd	20
Gorenjka	100gr.	45 mkd	10 mkd	29	5/15 mkd	11/33
Najljepše Želje	100gr.	35 mkd	-	-	15/25 mkd	43/71
dado/goga	100gr.	35 mkd	-	-	15/25 mkd	43/71
Bato/Seka	100gr.	35 mkd	-	-	15/25 mkd	43/71

FIGURE 12. Price elasticity of demand when prices of chocolate increase

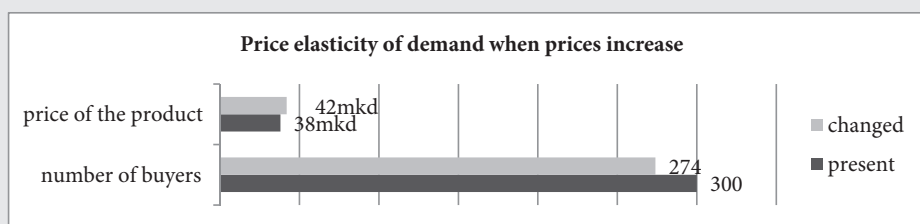


FIGURE 13. Price elasticity of demand when prices decrease

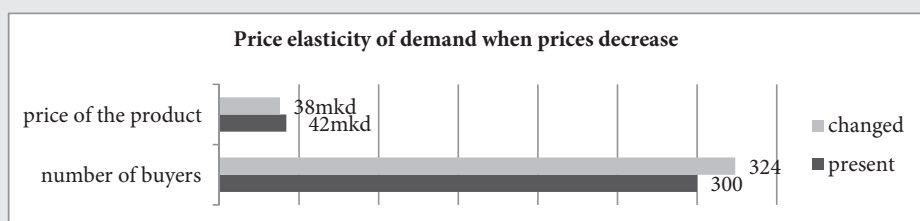
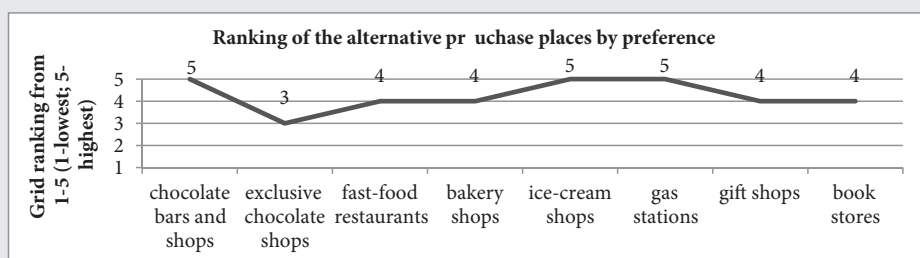


FIGURE 14. Alternative locations for the placement of chocolate products in consumer preference



arest local store (100%), discounts (67%), super and hypermarkets (48%), and less in kiosks (44%) and in specialized stores (35%). In case of insufficiently availability of a brand in stores, most of the consumers (88%) will buy another brand of the same product or a substitute product. Respondents have also shown interest in new possible places for chocolate purchase, rating them on a scale from 1-5 (1 – lowest; 5 – highest) by preference (see Figure 14).

A great deal of the respondents (47%) buy more chocolate as a result of sale promotion, and the most recallable ads are the ones of Milka chocolates – “Tender pleasure” (78%), Dorina – “Dorina – full cull” (45%), Snickers – “Don’t stop, grab Snickers” (43%), Kinder chocolate – “Ideal combination of milk and chocolate” (38%). Consumers like the ads for more reasons that affect the degree to which the ad is been noticed and remembered – connection with reality (86%), interesting topic, actors and music (67%), innovative design (54%) and elements of humour (35%). The consumers are not satisfied with the current market situation regarding the offered poor choice of domestic brands (88%), the limited choice of branded products (34%) and the narrow choice of chocolate tastes (24%). General conclusions from

the conducted survey of the consumers of chocolate, which can be used in the formulation of a marketing strategy, are:

- All respondents consume Chocolate, regardless of age, gender, economic power and place of residence; Chocolate is a product with impulsive and inelastic demand and is considered as a good gift item, which is usually given to children and friends;
- Preferences regarding the product are - availability - in the nearest shops, size of 100gr and smaller packages of 35gr, original modern or retro design of the packing, with a combination of colors, a certain level of quality and good taste, mostly milk chocolate;
- Chocolate is purchased multiple times during the week, one product per purchase, and is usually consumed in the afternoon or evening;
- Most consumers have a high rate of remembrance for the ads of Milka chocolates - linked to real life, with elements of emotion;
- The category of these products doesn’t enjoy very high level of brand loyalty and consumers are willing to try something new;

- The idea to make chocolate available at gas stations, ice cream shops, bakery shops, bars and restaurants and cafes, etc. is evaluated positively;
- Scarce domestic brands.

CONCLUSION

Marketing research in the company raises the question of providing solutions for existing and future problems, and helps the company in transferring the operations from the current position into the desired future position, thus achieving the desired end results. The need for marketing research and market research in specific is motivated by the need to set the strategy direction, to enable the company to manoeuvre through turbulent business environment. It is necessary to rationally use resources and to promote coordinated development of the ongoing activities, i.e. to trace the development and the way of its accomplishment. The necessity of market research is confirmed as a function of the strategy that provides an efficient and effective decision making on a particular market. Market research is found to be one of the key instruments of marketing - management used to find, collect and analyze basic data that lead to valid information for decision making and increase competitive advantage. The significance of market research essentially stems from changes in business conditions that lead to technological change, increasing complexity of managerial work, increasing complexity of the external environment, increasing the spread between decisions and outcomes. The need of enriching the knowledge and enabling managers to possess the right information at

the right time, which helps in creation of a business unit strategy or corporate strategy in general calls for devoted action of changes in the managerial way of thinking and therefore the way of doing business. Food industry is an industry that intensively and in large amounts invests in market research. The research in the Macedonian chocolate industry and market confirms that the domestic companies have a lack of market information featuring: customer needs, requirements and preferences; market size; market potential; market growth; the available and suitable types of research techniques; etc. This situation results in a vague business strategies and weak market position in relation to foreign competitors with a market orientation in their work. Changes in the operations of the domestic companies can be made with the proper use of market research for obtaining all the necessary information about the chocolate market (size, potential growth, profitability of a particular market/industry, consumer preferences). The companies can choose from a variety of techniques for analysis of technological, economic, political, legal, sociological, cultural factors outside the company environment (PEST/EL, SLEPT, Porter's 5 – forces model) and internal company factors - strengths and weaknesses (SWOT, Six Sigma Marketing, etc.). Nevertheless, in a market oriented company, the primary focus is on the end consumer and therefore the consumer analysis should be one of the pillars in market research and marketing activities in general. The unquestionable role of market research is presented simply through providing the basis for the creation of a competitive marketing strategy, which further on leads the way of the company on the target market.

References

1. Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (2007), *Marketing Research*, 9th Edition, John Wiley&Sons, Inc.
2. Business Insights (2008), *Future Convenience Food and Drinks – New opportunities in a developed market*, www.scribd.com (visited at 8.08.2009)
3. Dragičević, A. (1965), *Leksikon političke ekonomije II*, Zagreb: Informator.
4. Hague, P. (2006), *B2B International - A Practical Guide to Market Research*, Grosvenor House Publishing Ltd.
5. Jellema, M., Arons, S. (1997), *An Object - Oriented Model of an Industrial Enterprise and its Environment*, *Proc. European Simulation Multiconference 1997 (The Society for Computer Simulation International)*, Istanbul.
6. Kotler, P., A. G. (2001), *Principles of Marketing*, Third European Edition, Pearson Education.
7. Kotler, P., A. G. (2008), *Principles of Marketing*, 12th Edition, Pearson Education.
8. O'Bornick, M. (2002), *Growth Strategies In Packaging Food And Drink To 2007: Identifying the key market sectors*, Business Insights Ltd.

9. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
10. Packaged facts, (2010), *Chocolate Market in the U.S.: Trends and Opportunities in Premium, Gourmet and Mass Chocolate Products*, MarketResearch.com - Packaged facts, <http://www.marketresearch.com/Packaged-Facts-v768/Chocolate-Trends-Opportunities-Premium-Gourmet-2505082/> (visited at 05.07.2011)
11. Packaged facts (2002), *The Chocolate Market*, Packaged facts – a division of MarketResearch.com <http://www.marketresearch.com/Packaged-Facts-v768/Chocolate-186930/> (visited at 05.07.2011).
12. Riderstrale J., K. N. (2002), *Funky business*, Book House Publishing.
13. Stanković Lj., Đukić S. (2009), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš.
14. State Statistical Office of Macedonia (2008), *Publication - Macedonia innumbers2008*, Skopje.
15. State Statistical Office of Macedonia. (2009). *Publication - Macedonia innumbers2009*.Skopje.
16. Vreeland, C. (2010), *Chocolate Market in the U.S.: Trends and Opportunities in PremiumGourmet and Mass Chocolate Products*, Packaged Foods, MarketResearch.com.
17. Williams, J. (2004), *CIM revision cards. Marketing research and Information*, Elsevier Ltd.
18. <http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-macedonia/report> (visited at 16.06.2011)
19. <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> (visited at 15.03.2012).
20. <http://www.mbdp.com.mk/en/index.php> (visited at 10.05.2011)
21. <http://www.mchamber.org.mk/%28S%28tdxvop55ig1bkr551hz2py45%29%29/default.aspx?mId=130&lId=1&smId=6> (visited at 15.09.2011)
22. <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSooopstenie.aspx?rbtxt=42> (visited at 13.19.2011)

Rezime

Marketing istraživanje tržišta čokolade u Makedoniji

Tamara Jovanov Marjanova

Tržište potrošnih dobara u Makedoniji, a posebno tržište čokolade, preuzeto je od strane brojnih stranih brendova. Domaće kompanije, bez obzira na svoju veličinu, gube tržišno učešće u odnosu na konkurente sa jačim strategijama. Ovaj rad ukazuje na postojeće slabosti aktuelnih strategija domaćih kompanija putem studije slučaja 2 najveća proizvođača konditorskih proizvoda u Makedoniji, s jedne strane, i otkriva ponašanje potrošača i njihove preferencije na tržištu potrošnih dobara i čokolade putem marketing istraživanja i analize namernog uzorka od 300 potrošača, s druge strane. Primenjene su istraživačke

tehnike za potrebe istraživanja ponašanja potrošača u vidu upitnika i dubinskih intervju sa menadžerima kompanija. Analiza jasno pokazuje da adekvatnim marketing istraživanjima, npr. implementacijom modela i tehnika istraživanja tržišta, baza za konkurentnu i uspešnu marketing strategiju može biti kreirana, ne samo od strane velikih korporacija, već isto tako i od strane pojedinaca / vlasnika malih i srednjih preduzeća.

Ključne reči: marketing istraživanje, istraživanje tržišta, analiza potrošača, marketing strategija.

Contact:

Tamara Jovanov Marjanova
Faculty of Economics,
University "Goce Delcev" – Shtip,
2000 Shtip, Republic of Macedonia

Sednica Skupštine Srpskog udruženja za marketing - SeMA-e, održana je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu 02. marta 2012. godine.

Na sednici, na kojoj su prisustvovali individualni i korporativni članovi, izabrani su organi i tela Udruženja za period od naredne četiri godine.

Za **predsednika** Udruženja izabran je dr Branko Maričić, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu

Za **potpredsednike** Udruženja izabrane su: dr Ljiljana Stanković, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Nišu i dr Suzana Salai, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici.

Generalni sekretar Udruženja je dr Saša Veljković, vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Za članove predsedništva izabrani su:

dr Branko Maričić, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu

dr Suzana Salai, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici

dr Ljiljana Stanković, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Nišu

dr Stipe Lovreta, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu

dr Vinka Filipović, redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu

dr Jovan Popesku, redovni profesor Fakulteta za hotelijerski i turistički menadžment Univerziteta Singidunum Beograd

dr Saša Veljković, vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu

mr Goran Milićević, izvršni direktor Komercijalne banke Beograd

mr Milenko Đurić, konsultant za odnose s javnošću i predsednik Public Relations društva Srbije – PRSS

Za članove Nadzornog odbora izabrani su:

dr Milan Bajić, Univerzitet Educons – predsednik- docent Fakulteta za uslužni biznis Univerziteta Educons Novi Sad

dr Radmila Živković, – dr Radmila Živković, vanredni profesor Fakulteta za hotelijerski i turistički menadžment Univerziteta Singidunum Beograd

dr Veljko Marinković, docent Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu

Za članove Naučnog saveta izabrani su:

Prof. dr Momčilo Milisavljević, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu u penziji - predsednik

dr Branko Maričić, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu

dr Ljiljana Stanković, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Nišu

dr Radoslav Senić, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu u penziji

dr Stevan Vasiljev, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici u penziji

Doneta je odluka o imenovanju *Stručnih interesnih grupa (SIG)*:

- SIG Savremena marketing istraživanja – dr Suzana Salai, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici
- SIG Internet marketing - dr Galjina Ognjanov, vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- SIG Marketing korporativno i strateško planiranje – dr Ljiljana Stanković, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Nišu
- SIG Brend menadžment – dr Saša Veljković, vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- SIG Promocija i direktni marketing – dr Mirjana Gligorijević, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- SIG Marketing u neprofitnim organizacijama – dr Jovan Popesku, redovni profesor Fakulteta za hotelijerski i turistički menadžment Univerziteta Singidunum Beograd
- SIG Potrošačke organizacije i zaštita potrošača – dr Branko Maričić, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- SIG Globalni marketing menadžment – dr Branko Rakita, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- SIG Logistika i menadžment lanaca snabdevanja – dr Slobodan Aćimović, vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- SIG Kanali marketinga – dr Stipe Lovreta, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- SIG Marketing u uslužnim delatnostima – dr Radmila Živković, vanredni profesor Fakulteta za hotelijerski i turistički menadžment Univerziteta Singidunum Beograd

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa

Poštovani,

Časopis Marketing počinje sa elektronskim uređivanjem kroz sistem e-Ur kojim rukovodi Centar za evaluaciju u obrazovanju i nauci (CEON).

Usled toga, Marketing mora da ispuni niz zahteva koji su postavljeni kroz važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa. Step en usaglašenosti sa uslovima koje postavlja Akt o uređivanju naučnih časopisa ubuduće će biti osnov za kategorizaciju naučnih časopisa. Niz uslova koji se postavljaju pred naš časopis automatski će biti ispunjeni pristupanjem sistemu elektronskog uređivanja e-Ur. Pomoću sistema elektronskog uređivanja celokupan uređivački postupak biće daleko jednostavniji, brži i transparentniji, a autor će moći u svakom trenutku da ima uvid u kojoj se fazi uređivačkog postupka nalazi njegov rad. Usaglašavanje sa novim pravilima teći će postepeno i zahteve ćemo postepeno usvajati do konačnog i potpunog usaglašavanja sa uslovima koji se nalaze pred svim naučnim časopisima.

Sa zahvalnošću za razumevanje i napore koje ćemo zajedno uložiti kako bismo naš časopis osavremenili i usaglasili sa važećim uslovima, na zajedničku korist svih, u nastavku Vam dostavljamo detaljno tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur. Redakcija će od br. 1 za 2012. godinu ISKLJUČIVO na ovaj način primati radove.

Uredništvo

1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

- a) Kada se prvi put registrujete u sistem na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> izaberite opciju

- b) Na stranici za registraciju:

- Koristite isključivo **LATINICU** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku
- Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*), bez toga nećete moći da dovršite proces registracije.
- Poželjno je da popunite i ostala polja, ali to možete uraditi i naknadno preko opcije **Moj profil**, kada se prijavite na svoj nalog. Takođe sve podatke o sebi, kao o korisniku, moguće je kasnije izmeniti.
- Zapišite na sigurno mesto vaše korisničko ime i loziku, u slučaju da je zaboravite.
- Stranicu **OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA**, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:

- Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**

- Uneti sve podatke koji slede na srpskom jeziku **LATINICOM**
- U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
- Uneti sve podatke na engleskom jeziku
- Poslednje opcije se odnose na Vaš status u časopisu (Čitalac, Autor, Recenzent)
 - Profesori treba da obeleže sve tri opcije, autori se mogu istovremeno prijaviti i kao čitaoci.

- Na kraju kliknite na plavo dugme **Registracija**, u dnu stranice.
- Završili ste postupak registracije i automatski ste prijavljeni na svoj nalog.

2. PRIJAVA PRETHODNO REGISTROVANOG KORISNIKA – uređivanje profila; odjava

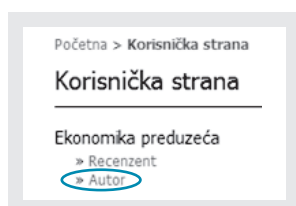
- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme **Prijava**

- b) Podake o Vama možete u svakom trenutku menjati u opciji **Moj profil**, u meniju sa leve strane. Ulaskom u ovu opciju naći ćete se na identičnoj stranici kao prilikom registracije Vašeg naloga.

- c) Nakon unetih izmena pritiskom na dugme **Sačuvaj** izvršićete izmene u Vašem profilu.
- d) Po završetku rada odjavite se pritiskom na opciju **Odjava**, u meniju sa leve strane.

3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništvu

- Po prijavi (*videti uputstvo 2.a*) odaberite opciju **Autor**.



- Za početak prijave priloga izaberite opciju **Kliknite ovde**

Započnite prijavu novog priloga
Za početak prijave priloga **KLIKNI-TE OVDE.**

Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

- a) Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*), bez toga nećete moći da pređete na sledeći korak.
- b) Prvo je neophodno da odaberete odgovarajuću **Rubriku** za Vaš prilog. Rubriku morate odabrati, a Glavni urednik ukoliko bude smatrao da Vaš prilog ne spada u odabranu rubriku, izvršiće potrebnu promenu.

1.korak Započnite s prijavom priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE DATOTEKE 5. POTVRDA

Rubrika časopisa

Odaberite odgovarajuću rubriku za Vaš prilog (pogledajte Rubrike pod Uređivačka politika na Info).

Rubrika*

Molimo odaberite rubriku...

- c) Neophodno je da Vaš **rad ispunjava sve postavljene tehničke zahteve**, nezavisno od toga koliko ih je u datom trenutku prijave postavljeno i da li su eventualno promenjeni od poslednjeg puta kada ste prijavljivali prilog. Tehnička opremljenost rada podrazumeva:

Uslovi za predaju priloga *

Potvrdite da je Vaš prilog spreman za ulazak u uređivački postupak time što zadovoljava sledeće uslove

- ☒ Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljivani
- ☒ Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, or rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- ☒ Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, i Format (rtf) formatu
- ☒ Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisni obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno fo
- ☒ Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijet
- ☒ Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve margin
- ☒ Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linjskim proredom i s cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for
- ☒ Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane
- ☒ Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Manić B., 2008, str. 11)

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

Manić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consum str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Adv Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Cor. Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Singer and Petr Chadrabá) Beč, Aus

- Prijavljeni rad nije prethodno objavljivani.
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, odnosno izuzetno na nekom drugom svetskom jeziku ako se taj rasprostranjeno koristi u odre-đenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).

- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine (2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11)
- Pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, pristupljeno: 4.11. 2009.

- Pročitajte ih pažljivo i potvrdite samo onda kada Vaš rad zaista ispunjava date uslove. Ukoliko Vaš rad to ne ispunjava, uredite ga i potom nastavite postupak prijave. Tek kada budete sigurni da Vaš rad ispunjava postavljene uslove **označite sve kockice**.
- Na ovaj način preuzimate odgovornost da Vaš prilog zaista i ispunjava postavljene uslove, na osnovu čega će biti doneta odluka o ulasku u uređivački postupak.
- Predite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

Nalazite se na 2. koraku prijave priloga – metapodaci - najznačajniji korak u prijavi novog priloga

- Metapodaci** su podaci o radu koji se, nezavisno od toga što se oni uključuju u sam rad, **posebno unose u sam sistem** kako bi pratili rad i omogućili dalje praćenje citiranosti rada i ostalih relevantnih parametara.
- Metapodaci** uključuju:
 - Podatke o autoru
 - Naslov i sažetak
 - Ostale podatke
- Potrebno je da metapodatke **unesete isključivo LATINICOM** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku.
- Podatke o autoru** sam sistem preuzima sa Vašeg profila. Oni takođe **moraju biti ispisani LATNICOM**.
- Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (*)**.
- Stranicu OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:**
 - Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
 - Uneti sve metapodatke koji slede na srpskom jeziku **obavezno LATINICOM**

- U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
- Uneti sve metapodatke na engleskom jeziku

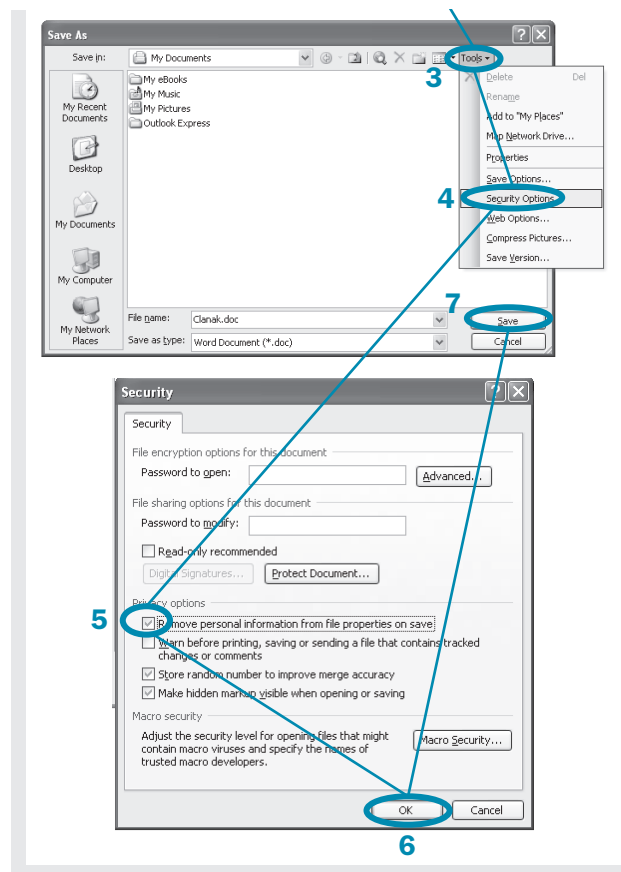
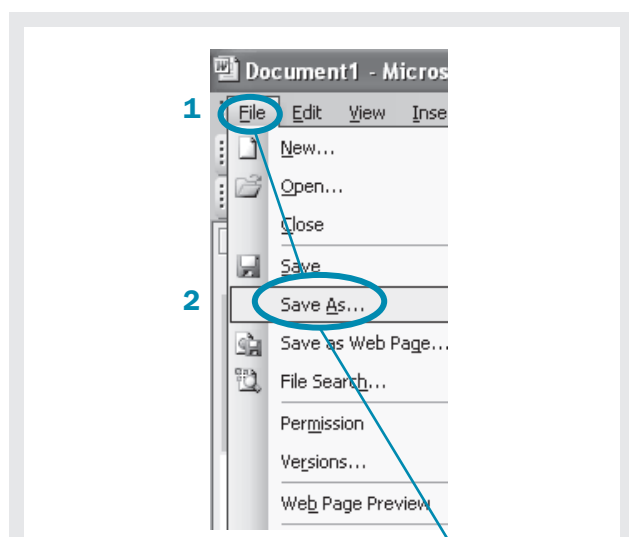
- Predite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

- a) Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl) u WORD formatu (.doc ili .docx)**
- b) Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema e-Ur jeste upravo u vršenju uređivačkog, time i postupka recenzije kroz sistem, na osnovu čega se vrši evaluacija kvaliteta uređivanja časopisa, pa i samog rada.
- c) **Datoteka (fajl) u WORD formatu ne sme sadržati podatke o autoru – afilijaciju**. Sistem zahteva da postupak recenzije bude anoniman, odnosno da recenzent kada dobije rad nema u njemu i podatke o autoru. Nakon okončanja postupka recenzije Autor će podatke o sebi uneti u rad, pre predaje za objavljivanje.
- d) U slučajevima kada se Autor poziva na svoju knjigu ili članak, **neophodno je izostaviti oblike sa prisvojnim pridevima „moj rad“, „naš rad“ i sl.** i pozivati se kao da je u pitanju drugi autor (npr. *Videti više o tome Petrović, P...*).
- e) Neophodno je da **autor u datoteci (fajlu) Microsoft Word iz Properties ukloni ličnu identifikaciju** na sledeći način:

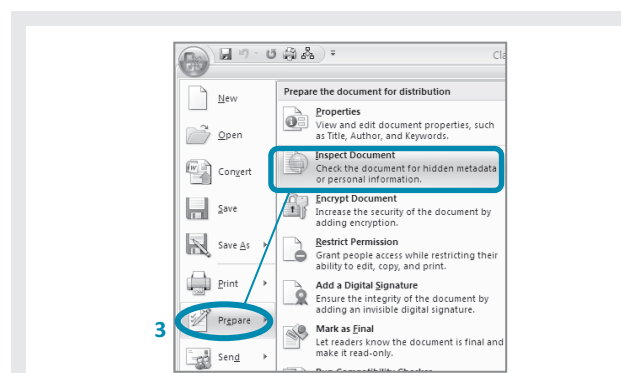
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

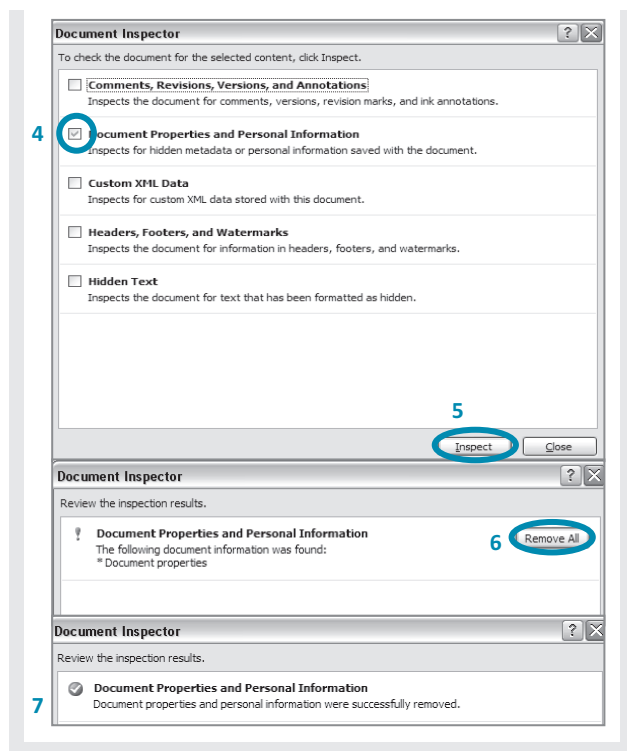
File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



► Za verziju Word2007:

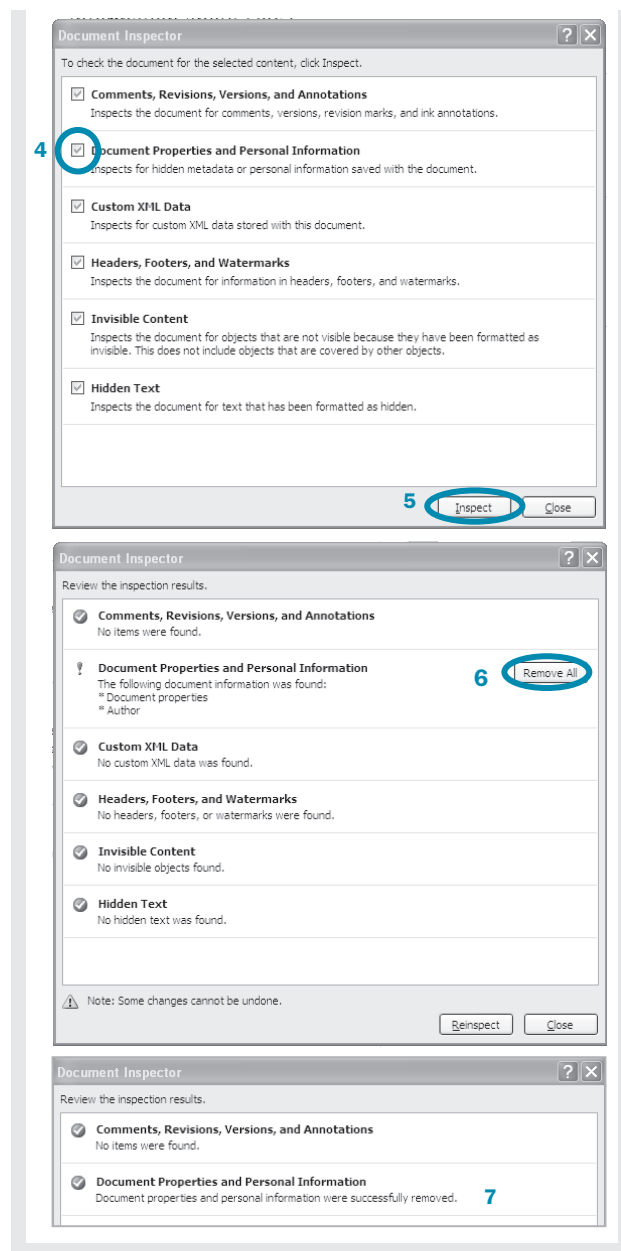
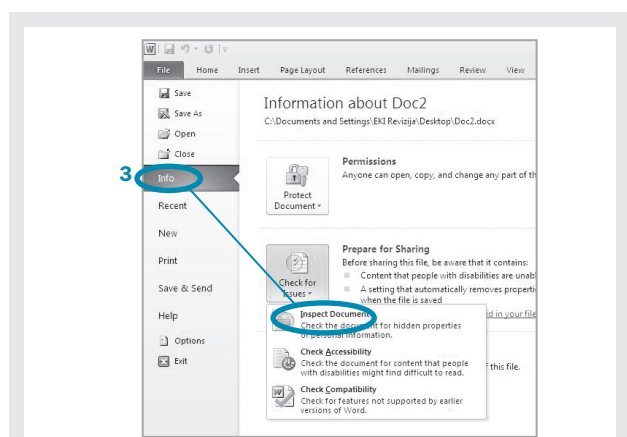
- a) Kliknite na **Office button** u gornjem levom uglu prozora
- b) Izaberite opciju **Prepare**, a zatim opciju **Inspect Document**
- c) Označite **Document Properties and Personal Information**
- d) Kliknite na dugme **Inspect**
- e) Kliknite na dugme **Remove All**
- f) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- g) Kliknite na dugme **Close**





► **Za verziju Word 2010:**
(slično kao i 2007)

- Izaberite opciju **Info**, a zatim opciju **Inspect Document**
- Kliknite na dugme **Inspect**
- Kliknite na dugme **Remove All**
- Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- Kliknite na dugme **Close**



- Zahtev anonimnosti recenzije postavlja važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa, donet od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj, koji je moguće pronaći na Internet adresi: http://ceon.rs/pdf/akt_o_uredjivanju_casopisa.pdf
- Datoteka (fajl) u WORD formatu moraju u sebi sadržati sve metapodatke (naslov i sažetak) i na srpskom i na engleskom, identične onima koje ste uneli u prethodnom koraku. U slučaju da tokom procesa recenziranja dođe do promene metapodataka, Glavni urednik će izvršiti njihovu izmenu.
- Sledite detaljna uputstva za prilaaganje datoteke koja sadrži Vaš prilog** koja su Vam data na stranici na kojoj se nalazite:

3.korak Prilaganje datoteke

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

Da biste priložili rukopis, unesite naziv odgovarajuće datoteke na lokanom disku Vašeg računara, uključujući i putanju do datoteke. To možete učiniti tako da:

1. Kliknite (dole) na *Browse* (ili *Choose file*), čime otvarate prozor za navigaciju u Vašem računaru.
2. Locirajte datoteku i označite je.
3. Kliknite na *Open* u prozoru *Choose File*, čime upisujete naziv datoteke u odgovarajući prostor sistema e-Ur.
4. Kliknite na *Pošalji datoteku*, čime se datoteka s računara prenosi na e-Ur stranicu časopisa.
5. Kada se naziv i podaci o datoteci ispišu na ekranu, kliknite na *Sačuvaj i nastavi*.

Sadržaj priložene datoteke možete da proverite ukoliko kliknete na njen naziv. Pritom možete da je zamenite novom ili revidiranom datotekom.

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

Browse...

Pošalji datoteku

Sačuvaj i nastavi

Poništi

Nalazite se na 4. koraku prijave priloga – prilaganje dodatne datoteke

- Ovaj korak Vam uobičajeno neće trebati, već pređite direktno na korak br. 5.

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

Browse...

Odaberite "Sačuvaj" da biste postavili datoteku (nakon toga možete priložiti još dopunskih datoteka).

☐ Želim ovu datoteku (bez metapodataka) da učinim dostupnom recenzentima, budući da neće ugroziti anonimnost recenzije.

Nalazite se na 5. koraku prijave priloga – potvrda prijave priloga

- Poslednji korak Vam omogućava da **klikom na ime datoteke** u polju *Izvorno ime datoteke* prekontrolišete poslednji put da li ste u sistem položili odgovarajući dokument.

ID	IZVORNO IME DATOTEKE
86	CLANAK.DOCX

Dovrši prijavu priloga Poništi

- U slučaju da utvrdite da ste podneli pogrešan dokument, pre dovršetka prijave priloga, kliknite

na opciju **3. Prilaganje datoteke** i naćićete se na 3. koraku prijave priloga. Ponovite postupak i izaberite odgovarajući dokument koji će zameniti stari.

5.korak Potvrdite prijavljivanje priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

- Klikom na dugme **Dovrši prijavu priloga** završavate postupak i Vaš rad je tog momenta predat Uredništvu.

4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku

ćete od samog početka biti obavješćavani putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.

- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavješćavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obavješćenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.
 - a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
 - b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni priloz** u kome ćete moći da vidite status svih Vaših priloga koje ste podneli Uredništvu.
 - c) Klikom na aktivne opcije možete se informisati:
 1. O samom prilogu klikom na aktivni **naslov priloga**
 2. O postupku uređivanja i rokovima u kojima će određene faze uređivačkog postupka biti realizovane, klikom na aktivni **status priloga**.

Početna > Korisnik > Autor > Aktivni priloz

Aktivni priloz

AKTIVNO ARHIVA

ID	IMAGO PRILOGI	RUBRIKA	AUTOR(I)	NASLOV	STATUS
61	10-11	ČLA	Petrović	CLANAK	U RECENZIJU

1 - 1 od 1 stavke

Započnite prijavu novog priloga
Za početak prijave priloga KLIKNIITE OVDE.

5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

- Indeksiranje rada, odnosno određivanje ključnih reči (KR) je takođe operacija od velike važnosti. Rad koji je dobro indeksiran, lakše će biti pronađen od strane onih kojima je potreban i verovatnije će biti citiran. Zato se u e-Ur indeksiranju poklanja najveća moguća pažnja. S tim ciljem razvijen je i ugrađen u e-Ur sistem za podršku dodeljivanja ključnih reči (KWASS: KeyWords Assignment Support System).

- KWASS se koristi u dva koraka:
 1. Sistem najpre automatski generiše određeni broj KR. Zaseban modul (AKwA: Automatic KeyWords Assignment) analizira naslov i apstrakt i ekstrahuje iz odgovarajućeg rečnika/tezaurusa određeni, obično veći broj KR koje najbolje opisuju sadržaj rada. AKwA KR se upisuju u gornji okvir u rubrici pod nazivom Ključne reči na stranici Uređivanje metapodataka.
 2. Po obavješćenju da Vam je rad prihvaćen ili uslovno prihvaćen (odluka: Prihvatiti, Neophodne izmene, Ponovo predati na recenziju) pristupite toj rubrici i overite AKwA KR. Pri tom koristite alatku (KeFiR: KeyWords Final Refinement) koja Vam omogućava da svaku pojedinačnu reč prihvatite ili zamene drugom. Prihvaćene pomoću odgovarajućeg dugmeta prepisujete u zaseban (donji) okvir u istoj rubrici.
- Odabir KR za zamenu obavlja pretraživanjem istog rečnika/tezaurusa iz koga su i ekstrahovane:
 - U donji okvir (slika u nastavku) unosi se niz od nekoliko slova da bi se izlistali svi termini u rečniku koji započinju tim nizom, a zatim
 - Klikom na onu koja Vam najviše odgovara upisujete tu reč u predviđeni okvir.
 - Ako u rečniku ne nalazite reči koje bi bile dobra zamena ili dopuna AKwA rečima, izuzetno možete upotrebiti reč po sopstvenom izboru. U Vašem interesu je da izbegavate reči koje nisu šire prihvaćene i retko se javljaju, makar precizno opisivale Vaš rad.
 - Preporučljivo je, ako je moguće, da izbor KR pored pojmova obuhvati još bar po jedan termin koji se odnosi na geografsku lokaciju, karakteristike korišćenog uzorka i opis metoda istraživanja. Ukupan broj KR trebalo bi da bude orijentaciono 10.

Indeksiranje

Ključne reči*

Ključne reči u donjem okviru automatski su generisane sistemom AKwA. Pomoću dugmadi Prihvati i Prihvati sve, odaberite (orijentaciono 10) reči koje najbolje opisuju Vaš rad.

causes
contribution
development
effectiveness
evaluation
IF2
impact
JCR
Performances
Period

Prihvati

Prihvati sve

Ukloni

Da biste dodali ključnu reč, unesite početni deo njenog naziva i odaberite jednu od ponuđenih.

Dodaj

- AKwA dodeljuje samo KR na engleskom jeziku. KR na srpskom se dobijaju prevođenjem engleskih KR. (Ovo rešenje je privremeno, pošto je razvoj automatskog prevođenja KR sa engleskog na srpski u toku). Da bi to obavili morate da pro-

menite jezik metapodatka pri vrhu stranice. KR na engleskom jeziku koje ste prethodno konačno odabrali sada su Vam date u levoj koloni tabele, da bi u desnoj upisali njihove prevođe.

UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Marketing je časopis nacionalnog značaja koji se objavljuje kvartalno. Namenjen je širokom krugu čitalaca, akademskoj i stručnoj javnosti. Tekstovi objavljeni u časopisu pokrivaju oblast marketinga u najširem smislu.

Prilozi pripremljeni za objavljivanje u časopisu treba da doprinese razumevanju i širenju ideja marketing teorije i prakse. Posebno su interesantni prilozi koji obrađuju svetska iskustva u ovoj oblasti. Prilozi fokusirani na ocenu značaja i mogućnosti primene teorijskih konceptata u praksi preduzeća u Srbiji su, takođe, poželjni. Prednost pri objavljivanju imaju originalni i pregledni radovi, kao i monografske studije. Svi dostavljeni radovi se recenziraju, a u časopisu će biti objavljivani samo oni za koje Redakcija dobije dve pozitivne ocene recenzenata. Procedura pregledanja zahteva da originalni tekstovi ne budu potpisani od strane autora. Umesto toga, potrebno je da se dostavi poseban list na kome će biti napisani samo ime članka, ime autora, njegova titula i mail adresa. Druga strana treba da sadrži naslov, kratak sažetak (dužine od oko 100 do 200 reči) u kome su sumirane osnovne poente i zaključci rada, listu ključnih reči (do 5) i dvocifreni kod klasifikacije u skladu sa the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Priprema teksta mora biti u skladu sa sledećim uputstvom:

- Autorski radovi ne treba da budu kraći od 30.000 karaktera, odnosno 10 strana A4 formata, pisani kratkim i jasnim rečenicama sa uredno razdvojenim tabelama i rezimeima na srpskom i engleskom jeziku. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
- Autori treba da pošalju tri kopije rada na srpskom ili engleskom jeziku i CD na kome je rad snimljen. Preporučuje se korišćenje laserskog štampača. Štampana verzija rada mora biti čitka. Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu. Grafikoni, šematski prikazi i ostale ilustracije moraju biti posebno snimljene na disk kao posebna dokumenta (uz navođenje izvora) u WMF, TIFF, PCX, JPG; GIF formatu u rezoluciji od 300 dpi.
- Prva strana treba da sadrži sledeće informacije, centrirane (jednake leva i desna i gornja i donja margina): naslov rada, ime i prezime autora (bez navedene titule). Ime i adresa institucije iz koje autor dolazi takođe treba da budu navedeni. Na prvoj strani treba da se nalazi i abstrakt rada.
- Radovi se objavljuju na srpskom ili engleskom jeziku sa obavezanim (obrnutim) rezimeom. Abstrakt (rezime) ne bi trebalo da sadrži više od 200 reči.
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa li-nijskim poredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine

Marketing is a national scientific journal which is published quarterly. It addresses to broad public groups, both academics and professionals. Texts published in magazine cover up the whole range of topics relevant for marketing practice and theory.

Papers submitted for publication should contribute to spreading of marketing ideas and better understanding of marketing theory and practice. The journal encourages the submission of works that deal with international marketing experiences. Reviews that provide relevant discussions of the application of some theoretical marketing concepts in practice of Serbian companies are also welcome. Original works, review papers and monographic studies will be highly appreciated. All submitted papers will undergo a blind refereeing process and they need to obtain two positive reviews in order to be published. The reviewing procedure requires that the original texts should not be signed by the author. Instead, a separate cover page should be provided, containing only the article's title, author's name and affiliation and his e-mail address. The second page should contain the title, a short abstract summarising the major points and conclusions of the paper, a list of keywords (up to five) and two-digit code of classification, in accordance with the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Submitted papers need to conform technical instructions listed in the following paragraphs:

- Authors should send 3 copies of their manuscripts, either in Serbian or in English, and CD with electronic version of their paper – text should be saved in MS Word, while all pictures should be saved in the CD as separate documents in WMF, TIFF, PCX, JPG or GIF format, resolution 300 dpi
- The articles should not be less than 30,000 characters including spaces (about 10 pages). Papers should be submitted in A4 page format, all margins 1 inch (2.54 cm), single line spacing. Papers should be written in short and precise sentences, with clearly marked tables and summaries, prepared as a single document (consisting of text, footnotes, references, charts and tables), saved in either MS Word (doc) or in Rich Text Format (rtf) format. Tables, figures and other illustrations should be clearly labeled at the top with a legend at the bottom.
- The cover page should contain following elements, centar alignment (all margins are equal): title of the paper, author's name and surname (without personal title), name and address of affiliation and abstract of the paper.
- Tables and illustrations need to be numbered (1,2,3...), single line spacing and included in the text as they are intended to appear in the final version. Page margins should remain blank. All tables and illustrations should be presented clearly. In the text, all tables and illustrations must be addressed by numbers (and not as „previous“, „following“, etc.). Tables and illustrations should be prepared either in EPS, PDF, WMF format or in Word or Excel.
- The main title must be concise and precise, while whole paper should include several subtitles, depending on the length and the profile of the submitted paper and the subject problem. Titles structure: center, bold; all subtitles should be formatted in standard way, with left alignment

(2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u EPS, PDF, WMF formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.

- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11), a pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, pristupljeno: 4.11. 2009.

Objavljivanjem teksta autorska prava prelaze na izdavača.

Prilozi napisani na srpskom ili engleskom jeziku treba da u elektronskoj formi budu poslani na adresu: **redakcija@sema.rs**. Štampane priloge (3 primerka) slati na adresu:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, 11000 Beograd, Kamenička 6.

- All texts need to have short abstract at the beginning of the text, in which the essence and the orientation of the text is explained. Papers could be published in Serbian or in English, while abstracts in both languages are compulsory. Abstract should not exceed 200 words.
- Footnotes and other notes should be presented at the end of the page, not at the end of the paper. They need to be numbered.
- References should be organized in alphabetical order, according to authors' surnames. Direct citation must be quoted in quoted marks. In the paper, references should have the following form (Maričić B., 2008, str.11), and on the end of the paper, in the List of references, as follows:

Books:

Maričić, B. (2008), *Consumer Behavior*, 8th edition, CID Ekonomskog fakulteta, Belgrade, p. 111

Articles in Journals:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, p. 282-289

Articles in Conference Proceedings:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ed. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Vienna, Austria, p. 41-49.

Internet sources:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, accessed: 4 November 2009.

All publishing rights transfer to the Journal at the moment of publishing.

All papers written either in English or in Serbian should be forwarded to **redakcija@sema.rs**. Hard copies (print texts), 3 copies, could be sent to the following address:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, Kamenička 6, 11000 Beograd.



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
1937
УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

UNIVERZITET U KRAGUJEVCU
EKONOMSKI FAKULTET



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА



Univerzitet u Novom Sadu
Ekonomski Subotica
fakultet



MaxNova
creative



PRIVREDNA BANKA BEOGRAD AD



УДРУЖЕЊЕ БАНАКА СРБИЈЕ



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs